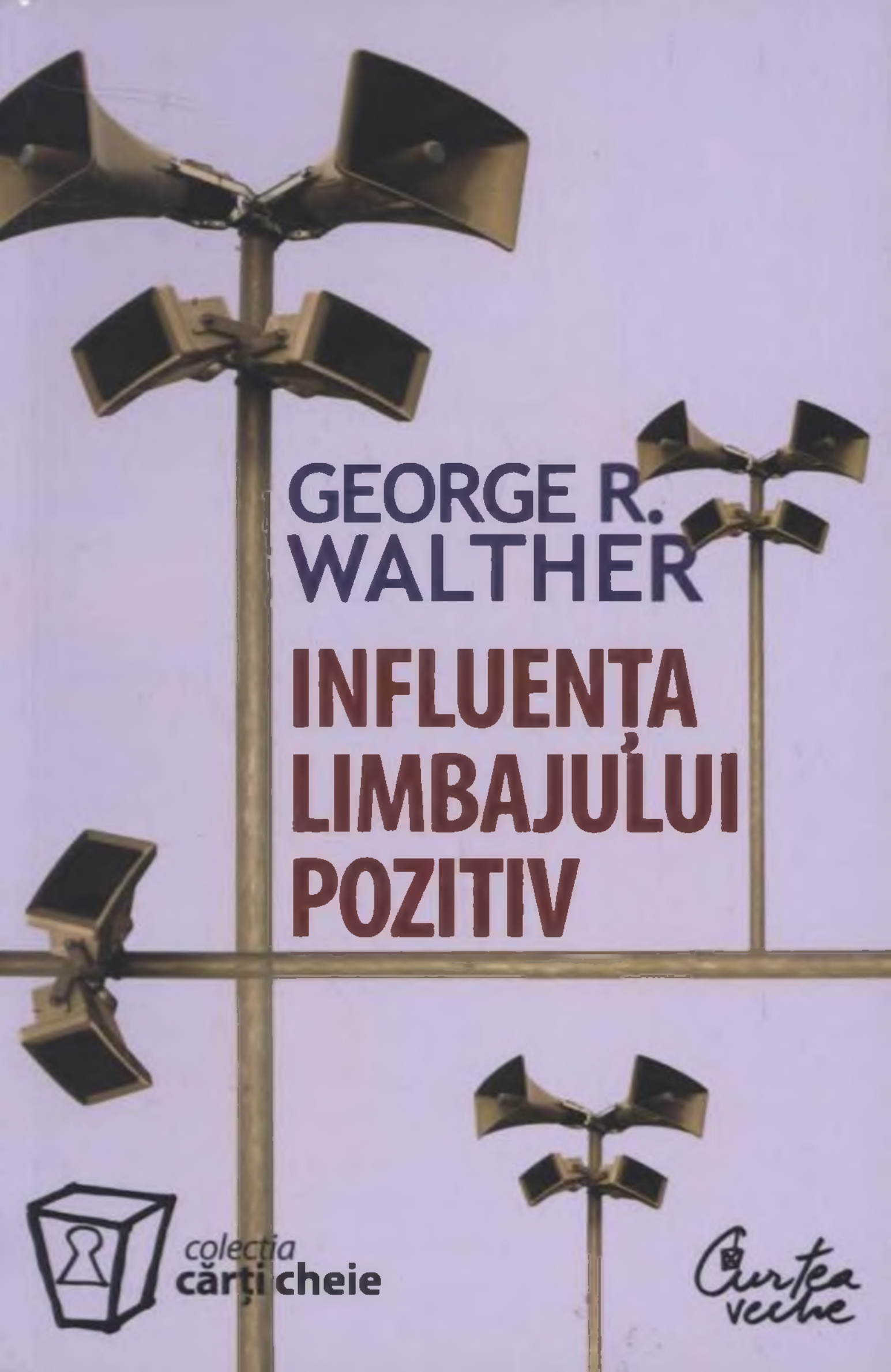

GEORGE R. WALTHER

INFLUENȚA LIMBAJULUI POZITIV

colecția cărți cheie

Curtea veche

Autorul se prezintă

Deși eu sper să am vești de la voi, sunt șanse să nu ne cunoaștem niciodată personal. În loc să mă fălesc cu o biografie impresionantă, permiteți-mi să vă spun cine sunt eu.

În primul și-n primul rând, sunt un tată aflat în neobișnuita situație de a-și crește fetița ca părinte singur. Ea este în continuare cea mai mare bucurie a vieții mele. Am prezentat conceptele din această carte colegilor lui Kelcie (niciodată nu e prea devreme) și minunaților ei profesori. Ca vorbitor profesionist, publicul meu preferat este o sală de clasă plină cu copii.

Sunt membru fondator al MentorU.com și un conferențiar foarte activ. Am norocul să fiu reprezentat de cele mai bune firme de organizare a seminariilor și am avut ocazia să prezint programe personalizate pentru sute de corporații și asociații din lumea întreagă. Dintre clienții mei fac parte: Microsoft, 3M, Intel, Union Carbide, American Express, Hewlett-Packard, GE, Ford, Du Pont și așa mai departe ... cred că ați înțeles. Sunt pasionat de ceea ce fac și m-aș bucura să am șansa de a realiza o prezentare pentru firma sau asociația dumneavoastră profesională.

National Speakers Association (Asociația Națională a Vorbitorilor) este principala organizație profesională cu care colaborez. Am avut onoarea să fiu inclus în Galeria Celebrităților din domeniu, cunoscută și sub numele de *The Council of Peers Award of Excellence* (Premiul de Excelență al Consiliului Colegial) sau CPAE. Mai puțin de 100 de colegi de-ai mei din lumea întreagă au primit la rândul lor această recunoaștere, pe lângă titlul de *Certified Speaking Professional* (vorbitor profesionist certificat).

În ceea ce privește studiile, am obținut cu onoruri titlul MBA la Școala de Afaceri Anderson a UCLA, după un masterat *summa cum laude* în retorică și discursuri publice, obținut la Universitatea California din Santa Barbara.

Experiențele care mi-au modelat viața cel mai profund au fost cele legate de călătorii. Tatălui meu îi plăcea să trăiască aventuri alături de familia lui și mi-a transmis virusul călătoriilor. Am străbătut lumea în lung și-n lat de multe ori. Am locuit un timp printre nativii maori din Noua Zeelandă, am vorbit cu conducătorii triburilor din Tanzania, m-am delectat cu cartofi dulci alături de indigenii din Papua Noua Guinee — și am descoperit că oriunde m-aș duce, oamenii sunt prietenoși, pașnici și motivați de dragoste și curiozitate. În această aventură a vieții, străduiți-vă să fiți o forță pentru înțelegere, toleranță, dragoste și pace.

GEORGE R. WALTHER

INFLUENȚA LIMBAJULUI POZITIV

Stăpânește puterea limbajului pozitiv, limbajul succesului

Ediția a II-a

Traducere din limba engleză de
ANDREEA ROSEMARIE LUTIC

Curtea veche

BUCUREȘTI, 2008

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

WALTHER, GEORGE R.

Influența limbajului pozitiv: stăpânește puterea limbajului pozitiv, limbajul succesului / George R. Walther; trad. de Andreea Rosemarie Lutic. Ed. a 2-a. - București: Curtea Veche Publishing, 2008

ISBN 978-973-669-425-7

I. Lutic, Andreea Rosemarie (trad.)

81'23:174.4
395.6:174.4

Coperta: GRIFFON AND SWANS PRODUCTIONS
www.griffon.ro

George R. Walther
WHAT YOU SAY IS WHAT YOU GET
How to Master Power Talking, the Language of Success

Copyright © 2000 by George R. Walther
All rights reserved.

© Curtea Veche Publishing, 2002, 2007
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-973-669-425-7

DEDICAȚIE

Această carte, ca și întreaga mea viață, îi este dedicată fiicei mele, Kelcie Paige Walther.

Kelcie, vei auzi întotdeauna un om bătând din palme. (Citește capitolul 50 și vei înțelege ce vreau să spun.)

MULȚUMIRI

Această carte este rezultatul direct al reacțiilor entuziaste din partea clienților, a cititorilor celorlalte lucrări ale mele și a publicului de la seminarii, care mi-au sugerat să includ aceste concepte într-o carte.

Mulți dintre colegii mei de la Asociația Națională a Vorbitorilor mi-au oferit prietenia lor și un sprijin profesional neprețuit. Apreciez ajutorul și numeroasele lor sugestii.

De-a lungul anilor, o parte dintre angajații mei au adus contribuții valoroase. În special Carole Olson m-a susținut cu hotărâre și îi sunt nespus de recunoscător pentru răbdarea cu care întâmpină remarcele mele usturătoare. (Mulțumesc, Carole.)

În 1990, devenind tată, am învățat ce este dragostea. Fetița mea este „draga tatii" și principalul scop al vieții mele este s-o cresc așa cum se cuvine. Mă uimește felul în care Kelcie adoptă în fiecare zi principiile prezentate în aceste pagini. A avut foarte multă răbdare cu tatăl ei, veșnic pus pe explicații și învățătură. Îți mulțumesc, copilul meu iubit, pentru că dai un sens clar vieții mele.

În fine, dragi cititori, voi mă țineți în formă. Când vă întâlnesc la prezentările mele, când primesc mesaje

prin e-mail de la voi sau când am plăcerea să vă citesc comentariile în „Cartea de oaspeți" (*Guestbook*) postate pe pagina mea web www.GeorgeWalther.com, mă simt inspirat. Sper că pe măsură ce veți citi și aplica aceste principii, veți beneficia la fel de mult de ele ca și ceilalți cititori ai mei dinainte. Istorisirile lor despre progresele în carieră, îmbunătățirea relațiilor profesionale, sporirea vânzărilor și mai buna comunicare cu familiile și prietenii mă motivează să împărtășesc în continuare mesajul limbajului pozitiv.

DESPRE TITLUL EDIȚIEI ORIGINALE

Această lucrare a fost publicată inițial cu titlul ales de primul editor: *Power Talking — 50 Ways to Say What You Mean and Get What You Want* („Limbajul pozitiv — 50 de metode de a spune ceea ce doriți și de a obține ceea ce vreți.) Este un titlu care nu m-a entuziasmat niciodată. Unor cititori le poate da impresia că e vorba despre dominație verbală și despre a călca în picioare cuvintele și dorințele celorlalți pentru satisfacerea propriilor dorințe. După cum veți afla în curând, eu nu recomand acest lucru sub nicio formă și cu siguranță, nu este abordarea sugerată în cartea de față. „Limbajul succesului" are la bază utilizarea stilului de comunicare ca pe un instrument al bunei colaborări cu ceilalți. Cartea vă arată cum să vă creați o gândire pozitivă, cum să o transpuneți în cuvinte care vă modelează comportamentul și cum să lucrați împreună cu ceilalți pentru a vă atinge scopurile comune. Mă bucur că lucrarea a fost publicată acum sub titlul pe care l-am preferat de la început: *What You Say Is What You Get**.

---

* În traducere liberă: „Cum vorbești, așa primești". Din rațiuni editoriale, pentru traducerea românească am preferat titul *Influența limbajului pozitiv*. (*N. red.*)

INTRODUCERE

Doi angajați care lucrează în birouri alăturate le mărturisesc șefilor lor că nu și-au terminat la timp raportul lunar:

Angajatul A spune:

„Știi, John, ca să fiu sincer, săptămâna asta a fost o asemenea nebunie, încât, din păcate, n-am reușit să termin raportul la timp. Nu e vina mea. N-am avut ce face. Cred că mă înțelegi. Mi-e teamă că n-o să fie gata decât la jumătatea săptămânii viitoare."

Angajatul B spune:

„John, raportul meu lunar nu e gata încă. Putem să trecem în revistă acum schița principalelor puncte de interes și voi termina raportul până joi dimineață. Îmi asum responsabilitatea pentru întârziere. Am hotărât că alte proiecte erau mai urgente."

Care dintre cei doi angajați are șanse mai bune în carieră?

Dumneavoastră și un prieten de-al dumneavoastră aveți automobile identice; motoarele ambelor mașini încep să scoată niște zgomote ciudate. Luni dimineața,

primul lucru pe care-l faceți este să vă duceți fiecare mașinile la un service auto aflat în apropierea casei.

Angajatul de la service-ul A spune:

„Mda... nu știu ce să vă zic. Departamentul de service se deschide abia pe la 9. Știți, e luni dimineața. Eu personal n-am cum să vă ajut. Mă ocup doar cu vânzările de mașini uzate. Reveniți puțin mai târziu. Îmi pare rău."

Angajatul de la service-ul B spune:

„Îmi face plăcere să vă ajut. Departamentul de service se deschide la 9. Până atunci pot să vă ajut să completați formularul. Așa o să fie totul gata când deschid ei, peste câteva minute."

Care dintre cele două service-uri va avea clienți mulțumiți, pe care-l vor recomanda și prietenilor?

Ați luat hotărârea să vă țineți evidența cheltuielilor casnice pe calculator. Mergeți la două magazine de software ca să aflați ce program de contabilitate personală este cel mai potrivit pentru dumneavoastră.

Vânzătorul A spune:

„Problema este că sunt atâtea programe diferite, încât e aproape imposibil să-mi dau seama care ar fi cel mai potrivit pentru dumneavoastră. N-aș vrea să vă împotmoliți într-un program prost. Ia să vedem... care e cel mai bun program pe care vi l-aș putea vinde?"

Vânzătorul B spune:

„Trebuie să descoperim care program s-ar potrivi cel mai bine nevoilor dumneavoastră și vă voi ajuta cu plăcere. Vreau să fiu sigur că vom alege programul de care veți fi cel mai mulțumit. Haideți să vedem ce vreți

să facă programul, apoi eu o să vă recomand varianta cea mai bună."

De la care dintre cei doi vânzători veți cumpăra?

Personajele A și B au transmis, în esență, aceleași informații. Însă dumneavoastră, ca șef de birou, proprietar de automobil sau cumpărător de software, ați avut o reacție complet diferită față de cuvintele lor.

Marea diferență constă în felul în care s-au exprimat personajele A și B. Ambele au folosit limbajul obișnuit; fiecare a rostit aproximativ același număr de cuvinte; niciunul dintre ele nu a spus ceva mai inteligent decât celălalt. Dar impactul pe care l-au avut asupra dumneavoastră a fost cu totul diferit.

În fiecare zi, oamenii vă evaluează după felul în care vorbiți. În exemplele prezentate, este clar că personajul B va progresa mai rapid și va avea mai mult succes profesional, va oferi mai multă satisfacție clienților, se va bucura de prietenii mai trainice și va genera un volum de vânzări mai mare decât personajul A.

Această carte vă va arăta cum să vă asigurați că sunteți întotdeauna în poziția „B". Tehnicile limbajului pozitiv pe care le veți învăța în paginile care urmează vă ajută să creați în mod consecvent o impresie pozitivă asupra celorlalți. Ele se aplică deopotrivă acasă și în relațiile cu prietenii sau la lucru, în relațiile cu clienții, șefii și colegii.

Cartea vă învață să vorbiți limbajul succesului. Dacă folosiți cuvintele și expresiile prezentate în aceste pagini, vă veți bucura de mai multe realizări profesionale, de relații mai armonioase cu prietenii și colegii, de o viață de familie mai fericită, de o sănătate emoțională

și fizică mai bună — și, da, veți câștiga totodată mai mulți bani.

A învăța să folosești forța cuvintelor nu este ca și cum ai studia latina sau ai merge la un curs de germană. Nu există teste de vocabular. Cunoașteți deja toate cuvintele și expresiile de care veți avea vreodată nevoie. Ceea ce contează este felul în care combinați aceste expresii familiare și cum le folosiți.

Această carte prezintă o serie de metode simple de a aplica în viața dumneavoastră teoriile gândirii pozitive. Puteți începe să vă bucurați de rezultatele lor chiar înainte de a termina de citit introducerea.

Am adunat 50 de expresii specifice, prezentate în capitole separate, care vă pot ajuta să puneți lucrurile pe făgașul dorit. Puteți începe cu oricare dintre ele. Puteți citi cartea de la cap sau de la coadă ori puteți s-o frunzăriți și să adoptați expresie după expresie. Când observați o expresie „ineficientă" în vocabularul dumneavoastră curent, citiți capitolul respectiv. Poate veți remarca o expresie familiară, cum este „O să încerc", sau „Asta-i o problemă", sau „Ca să fiu sincer" și vă veți spune: „Ei, dar eu vorbesc tot timpul așa. Care-i problema? Prin ce mă dezavantajează această expresie? Ce ar trebui să spun în locul ei?" Citiți imediat capitolul în cauză.

Cele 50 de capitole sunt grupate pe secțiuni; fiecare dintre acestea se concentrează asupra uneia dintre trăsăturile caracteristice oamenilor fericiți și realizați. De exemplu, oamenii cu o conversație pozitivă își revin imediat în urma aparentelor înfrângeri. Secțiunea a treia, „Cei care folosesc limbajul pozitiv... își revin rapid", conține o serie de expresii care vă pot ajuta să mergeți mai departe atunci când lucrurile nu se desfășoară chiar așa cum v-ați dori.

Fiecare capitol se ocupă de o anumită expresie larg răspândită, conținând anecdote și istorisiri despre întâlniri cu clienți, oameni din public, prieteni și membri ai familiei. De asemenea, sunt explicate motivele pentru care ar trebui să înlocuiți expresia respectivă cu cea pe care v-o recomand.

În finalul fiecărui capitol se află o secțiune intitulată „Notă succintă. Ce puteți face acum". Aici veți găsi expresii familiare *in*eficiente pe care s-ar putea să le folosiți în mod obișnuit și neinspirat, însoțite de expresiile eficiente pe care vi le recomand în locul lor.

Să-i dăm drumul! Începeți imediat să răsfoiți paginile cărții. Găsiți o expresie neinspirată pe care o folosiți în unele ocazii. Poate este expresia: „Acum trebuie să..." Citiți capitolul 1 și luați decizia să renunțați la expresia respectivă din *acest moment*. De astăzi o înlocuiți cu expresia „Mi-ar face plăcere să..." Apoi treceți la următoarea expresie care vă stârnește interesul. Nu e nevoie să citiți capitolele sau secțiunile „în ordine". Dar citiți-le pe toate.

Rezultatele vor veni imediat. Nu este ușor să creați schimbări pe termen lung în viața dumneavoastră schimbându-vă felul de a vorbi — dar nici peste măsură de greu. Începeți chiar acum, cu o singură expresie. Eliminați din vocabularul dumneavoastră expresiile neinspirate și începeți să folosiți un limbaj pozitiv.

I

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

Proiectează așteptări pozitive

Cea mai pregnantă caracteristică a oamenilor care folosesc forța limbajului pozitiv este aceea că proiectează așteptări pozitive, atât în ceea ce-i privește, cât și în privința celorlalți. Probabil că deja cunoașteți conceptele gândirii pozitive prezentate în binecunoscuta carte a dr. Norman Vincent Peale, *Forța gândirii pozitive**. După părerea lui, „Când vă schimbați gândurile, vă schimbați viața." Dar nu este suficient să stați retras într-un colț și să gândiți pozitiv — asta nu va produce nicio schimbare. Trebuie să interacționați cu ceilalți într-un mod pozitiv. Sunt de acord cu sfatul dr. Peale referitor la gândirea pozitivă și vă recomand să faceți un pas mai departe.

Pe lângă a gândi pozitiv, este important să **vorbiți** pozitiv. Observați diferența enormă între cel care spune: „Niciodată nu-mi amintesc numele cuiva" și persoana care spune „Mă străduiesc să-mi îmbunătățesc memoria."

De curând, mi-am reamenajat casa și am observat că antreprenorii care spuneau: „Voi încerca să revin mâine" rareori se întorceau. Cei care spuneau: „Vă voi da un răspuns mâine până în ora 17.00" își țineau promisiunea. Așteptările lor nu mă influențau doar pe

---

* Apărută la ed. Curtea Veche Publishing, București, 2007. (*N. red.*)

mine, cel care ascultam. Îi influențau și pe ei. Când proiectați așteptări pozitive pentru alții, ele sunt valabile și pentru dumneavoastră. Dacă vă luați un angajament, asta vă face mai demn de încredere în ochii celorlalți și vă ajută să vă organizați astfel încât să vă țineți de cuvânt.

O directoare a unei companii de utilități publice din San Francisco a observat că proasta dispoziție a angajaților ei răzbătea adesea din saluturile pe care și le adresau unii altora în fiecare zi. Îi auzea pe colegii ei cum își dădeau bineațe pe hol, spunându-și: „Salut, ce mai faci?" Răspunsurile cele mai obișnuite erau ceva de genul: „Hmm... binișor" și „Mai sunt doar patru zile până la weekend." După bănuiala ei, aceste comentarii nu făceau decât să le scadă moralul.

La următoarea ședință cu personalul și-a expus teoria și a pus la punct un sistem de recompense menit să încurajeze răspunsurile pozitive. A numit câteva persoane în postul de „inspectori necunoscuți", astfel încât ceilalți angajați să nu știe când li se evaluau răspunsurile. Acestea îi întrebau pe colegi ce mai fac și îi notau pe cei care dădeau răspunsuri pozitive. Aceia care, după părerea „inspectorilor necunoscuți", aduceau cea mai mare contribuție la crearea unei atmosfere pozitive erau recunoscuți și recompensați cu un mic premiu, la sfârșitul zilei de muncă. Care a fost rezultatul?

> „Aproape peste noapte, s-a produs o schimbare uriașă. Odată ce oamenii au devenit conștienți de efectul pe care-l aveau asupra lor saluturile și răspunsurile, am început să-i aud spunând lucruri ca: «Grozav!», «Azi fac foarte bine, dar tu?» și așa mai departe. Au început să creadă în ce spun ceilalți și chiar se simt mult mai bine. Diferența în ce privește moralul este evidentă."

În capitolele următoare veți întâlni oameni care se concentrează asupra unui limbaj și a unui mod de a acționa pozitiv, care proiectează așteptări pozitive pentru ei înșiși și pentru ceilalți, care gândesc, vorbesc și se comportă într-o manieră pozitivă. Folosesc un limbaj care-i ajută să dobândească succesul. Și dumneavoastră puteți proceda astfel!

1

Mi-ar face plăcere să...

Colega dumneavoastră s-a dus la masă fără să vă spună nimic despre eventualele ei apeluri telefonice. Dumneavoastră lucrați în pauza de prânz ca să puteți pleca acasă puțin mai devreme. Telefonul de pe biroul ei, aflat în spatele dumneavoastră, începe să sune și nu se mai oprește. Enervat, vă hotărâți în cele din urmă să răspundeți.

Spuneți cu voce tare:

„Trebuie să preiau mesajul și ea vine abia peste o oră."

Apoi spuneți:

„Dacă doriți, lăsați-i un mesaj și voi avea grijă să-l primească înainte de unu și jumătate."

Care dintre cele două fraze îi va produce interlocutorului o impresie mai bună? În care situație veți prelua mesajul cu mai multă plăcere?

„Bună seara, vă mulțumim că ați sunat la Serviciul de informații General Electric; sunt domnișoara Cooley, cu ce vă pot ajuta?"

Serviciul de informații al firmei General Electric (GE) folosește tehnicile mele de limbaj pozitiv în cadrul programului său de instruire a angajaților. Îmi place ca, din când în când, să le dau un telefon anonim și să verific cât de consecvenți sunt în aplicarea celor învățate.

Când soția mea și cu mine ne-am hotărât să cumpărăm un congelator, am sunat (desigur, fără să spun cine sunt) la Centrul de informații într-o duminică seara, târziu, ca să cer date despre produse, înainte de a merge la un magazin. Am început cu o întrebare despre consumul de energie electrică:

„Ce tip de congelator e mai eficient, în ce privește consumul: vertical sau orizontal?"

Ținând cont de vârsta ei, domnișoara Cooley nu părea să fi cumpărat prea multe congelatoare și aveam ceva îndoieli legate de cunoștințele ei în domeniu.

„E o întrebare bună. Acum sunt în curs de instruire și mi-ar face plăcere să compar mai multe modele pentru dumneavoastră."

I-ar face plăcere? În mod obișnuit, mi se răspunde ceva de genul următor:

„Știți, sunt încă în curs de instruire, așa că nu vă pot spune sigur. Va trebui să cercetez mai multe modele și să văd dacă aflu ceva."

Am avut impresia că întrebarea nu era o povară pentru domnișoara Cooley, ci dimpotrivă, parcă abia aștepta să afle răspunsul ea însăși.

General Electric comercializează o serie de congelatoare marca Hotpoint. I-am cerut informații și despre aceste modele. „Îmi va face plăcere să vă dau detalii despre modelele Hotpoint."

Ce se întâmpla cu ea? Pentru ea, în Louisville, era ora 2 dimineața. Cum de-i făcea plăcere să mă ajute?

Mi-a vorbit despre diversele caracteristici, apoi s-a oferit să caute un magazin aflat în apropiere, unde să pot compara mai multe modele.

Eu știu că General Electric fabrică produse de calitate și apreciez faptul că pot obține informații oricând doresc, chiar și în toiul nopții. Glazura de pe prăjitură este modul absolut genial în care domnișoara Cooley și colegii ei răspund la întrebările clienților.

Centrul de informații de la General Electric este un exemplu extraordinar privind angajamentul unei firme de a le oferi clienților informații complete și corecte, precum și relații prietenoase. Unul dintre motivele inițiale pentru care General Electric a înființat Centrul de informații a fost acela de a întâmplina clienții cu un zâmbet, pentru ca aceștia să nu rămână cu impresia unei corporații gigantice și reci, dominate de birocrație.

Ceea ce m-a surprins cel mai mult în cursul conversației cu domnișoara Cooley a fost un lucru foarte simplu: folosea în mod constant expresii ca „Îmi face plăcere să..." și „Vă voi da cu plăcere aceste informații." În toate situațiile, nu-mi comunica doar că avea sau urma să obțină informația necesară, dar și că o va face cu plăcere. Imaginați-vă cum ar fi să lucrați opt ore în tură cu domnișoara Cooley. Dacă trebuie să răspunzi la 12 apeluri pe oră și pentru fiecare dintre ele trebuie să cauți, în medie, trei informații, de 288 de ori pe zi ai ocazia să alegi între a spune „**Va trebui** să verific." și „**Îmi va face plăcere** să verific." Cum v-ați simți după ce v-ați auzit spunând: „Va trebui să" de 288 de ori în același schimb? Obosit, nervos, frustrat? N-ar fi altfel dacă v-ați auzi spunând: „Îmi va face plăcere"?

Într-adevăr, ar fi cu totul altfel, după cum atestă personalul responsabil cu instruirea și conducerea firmei General Electric. Chiar și după ce răspund la mii de apeluri, angajații sunt extraordinar de entuziaști, bine dispuși și, totodată, profesioniști. Un motiv al acestui moral fantastic este acela că programul de instruire este centrat pe limbajul pozitiv. Din prima zi de instruire, noii angajați sunt învățați să transmită informații precise într-o manieră pozitivă, optimistă.

În cursul unei zile de lucru obișnuite, suntem solicitați de multe ori să oferim informații. Înlocuirea unui singur cuvânt cu un altul poate schimba în întregime nuanța unui răspuns. A spune „vă voi oferi **cu plăcere** aceste date" nu numai că transmite o atitudine plăcută, deschisă, cooperantă, dar vă face și să vă simțiți mai bine.

Indiferent dacă vă ocupați de programele de instruire a angajaților din organizația dumneavoastră sau vă doriți relații mai satisfăcătoare cu prietenii, șefii sau colegii, profitați de avantajele pe care le oferă înlocuirea expresiilor împovărătoare de genul „va trebui să" cu expresii ca „îmi va face plăcere să."

Notă succintă

Ce puteți face acum:

De fiecare dată când începeți să spuneți „Va **trebui** să", înlocuiți aceste cuvinte cu o expresie ce arată că **„vă va face plăcere să"**. Observați ce efect are acest lucru asupra propriei dumneavoastră dispoziții și asupra atitudinii celorlalți față de dumneavoastră.

În loc să spuneți:

„Din păcate, va trebui să mă duc să verific și să vă sun mai târziu."

Spuneți:

„Îmi va face plăcere să verific și să vă sun mai târziu."

În loc să spuneți:

„Va trebui să vă verific dosarul."

Spuneți:

„Îmi va face plăcere să vă verific dosarul."

În loc să spuneți:

„Va trebui să fac asta."

Spuneți:

„Voi face aceasta cu plăcere."

2

Veți încerca sau veți face?

De luni de zile, în garaj domnește o dezordine cumplită. Uneltele sunt împrăștiate pe bancul de lucru, coșurile de gunoi dau pe dinafară, iar podeaua este murdară. Soția dumneavoastră vă cere (din nou) să faceți curat la sfârșit de săptămână.

Spuneți cu voce tare:

„Bine, bine, voi încerca să fac curat înaintea meciului de duminică."

Apoi spuneți:

„Voi face curat înaintea meciului de duminică."

Care dintre cele două promisiuni vă va motiva să treceți la fapte?

Jeff Salzman este coautorul cărților *Real World 101* (*Lumea reală 101*) și *Career Tracking* (*Urmărirea carierei*), ambele fiind călăuze valoroase pentru un succes mai rapid în afaceri. Jeff mi-a povestit despre o întâlnire cu un jurist care i-a demonstrat diferența dintre „Voi încerca" și „Voi face."

Pe când Jeff se afla la începutul carierei sale în publicitate, unul dintre clienții lui era urmărit în justiție. Avocatul reclamantului voia ca Jeff să depună mărtu-

rie. „Jocul", subliniază Jeff, „este să te eschivezi cât poți, ca să nu ajuți partea adversă să-și construiască acuzația." Avocatul l-a întrebat pe Jeff dacă pot să se întâlnească în ziua de luni. Jeff era ocupat. Dar marți? Imposibil, avea întâlniri toată ziua. Avocatul și-a dat repede seama că Jeff voia să-l evite, așa că a schimbat tactica și i-a pus o întrebare cu final deschis: „Jeff, când îți vei susține mărturia?" Jeff nu putea să susțină că e ocupat pentru totdeauna, așa că i-a sugerat: „Voi încerca de vineri în două săptămâni." Avocatul i-a cerut atunci un angajament ferm: „Îmi dai cuvântul că **vei depune** mărturie de vineri în două săptămâni?" Jeff s-a gândit: „M-a prins! Dacă fac o promisiune și îmi dau cuvântul, a câștigat." Firește, Jeff și-a respectat promisiunea. Și a învățat o lecție. De la acea convorbire telefonică, ori de câte ori detectează un „voi încerca" nedefinit în afirmația cuiva, răspunde cu: „Îmi dai cuvântul că vei face acest lucru?"

Atunci când spuneți „o voi face", cel mai câștigat sunteți *dumneavoastră*. Când vă luați un angajament ferm, aveți mai multe șanse să treceți la acțiune decât atunci când spuneți „voi încerca." Aceasta este doar o formă abreviată a frazei „Voi încerca, dar nu promit nimic — să așteptăm și să vedem ce se întâmplă." Sau, după cum afirmă dr. Ken Blanchard și dr. Norman Vincent Peale în *The Power of Ethical Management* (*Forța managementului etic*), „A încerca este doar un mod zgomotos de a nu face ceva."

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Spuneți-vă dumneavoastră însivă și celorlalți că **veți face** ceva, nu că **veți încerca** să faceți ceva.

În loc să spuneți:

„Voi încerca să termin analiza de piață pe la mijlocul săptămânii",

spuneți:

„Voi termina analiza de piață cel târziu miercuri după-amiază."

În loc să spuneți:

„Voi încerca să exersez prinderea mingii de trei ori pe săptămână ca să fiu pregătit pentru meciurile de luna viitoare",

spuneți:

„Voi exersa prinderea mingii de trei ori pe săptămână și voi fi pregătit pentru meciurile viitoare."

În loc să spuneți:

„Voi încerca să fac acest lucru",

spuneți:

„Voi face acest lucru."

3

Spuneți ce anume vreți să faceți

În timp ce puneți la punct detaliile unei călătorii de afaceri neașteptate, persoana de la agenția de voiaj vă sugerează că ar fi bine să vă rezervați o cameră la hotel cu cartea de credit.

Spune cu voce tare:

„Ar fi neplăcut să vă pierdeți rezervarea dacă avionul are întârziere și cei de la hotel presupun că nu mai veniți."

Apoi spune:

„Vreau să mă asigur că veți avea camera rezervată, chiar dacă ajungeți puțin mai târziu decât trebuie."

Ce versiune vă ajută mai mult? Care dintre ele sugerează mai mult optimism?

În calitate de responsabil cu recuperarea datoriilor, auziți niște scuze foarte interesante. O instruiam pe Sharon, angajată temporar în funcția de recuperator de datorii, la sucursala din Detroit a firmei Ford Motor Credit, când a apărut situația cu Leon D. Clientul cu pricina susținea că nu mai este în viață și chiar semnase o scrisoare prin care își atesta propriul deces!

Sharon mi-a arătat înregistrările detaliate ale conversațiilor ei anterioare cu Leon D., iar cazul era într-adevăr foarte trist. Leon cumpărase un nou camion Ford și aranjase plata prin agentul de vânzări. Curând după ce i-a fost aprobat împrumutul, s-a îmbolnăvit de o gravă tumoare cerebrală, care i-a întunecat gândirea. Sharon verificase diagnosticul la spitalul Veterans Administration și aflase că boala îi punea viața în pericol. Cum era imposibil să discute cu Leon, a sunat-o pe soția lui și a aflat că Leon lua o grămadă de medicamente, bea foarte mult și se purta complet irațional.

Am fost de față când Sharon a sunat-o la serviciu pe soția lui Leon:

„Bună ziua, doamnă D., sunt Sharon de la Ford Motor Credit. Vă sun pentru că n-am primit încă plățile cuvenite pentru camionul soțului dumneavoastră și, conform datelor lui din calculator, asigurarea i-a fost anulată pentru că n-a plătit. Îmi pare rău, dar singura alternativă este să ridicăm camionul, dacă nu sunteți dispusă să mă ajutați."

Sharon îl amenințase deja pe Leon cu confiscarea camionului și, ca urmare, acesta îl ascunsese. Agenții responsabili cu ridicarea l-au tot căutat în jurul casei, dar n-au reușit să-l găsească. Dacă doamna D. nu plătea, Sharon spera că măcar îi va mărturisi unde se află camionul.

Din nefericire, doamna D. nu era dispusă să coopereze:

„Dați-i drumul și faceți ce vreți. Nu pot să vorbesc cu el. E complet nebun. Nu am nicio influență asupra lui. Dacă asta vreți, luați camionul."

Sharon a insistat și i-a descris posibilele consecințe:

„Doamnă D., luarea din posesie va arunca o lumină foarte proastă în dosarul dumneavoastră de creditare pentru câțiva ani buni. Nu vreți să fiți socotită rău-platnică, nu-i așa?"

Doamna D. știa că nu are nicio responsabiliate din punct de vedere legal:

„Ascultă, domnișoară, n-am semnat eu contractul ăla și nu pot să-mi asum răspunderea pentru purtarea iresponsabilă a lui Leon. Nu am cum să te ajut și nu-mi pasă ce se întâmplă. În plus, doctorii mi-au spus că poate să moară dintr-o clipă în alta. N-am bani să-ți dau nici ție, nici altcuiva. Abia reușesc să-mi acopăr ratele ipotecare. Dar Leon are o poliță de asigurare. Iar când va muri, asta e singura mea speranță ca să-mi păstrez casa. Nu conduc camionul lui și n-am semnat pentru el, așa că de ce să-mi pese de ce se întâmplă cu el?"

Acum, cu toate cărțile pe față, Sharon nu știa ce să spună. A terminat convorbirea fără să facă niciun pas înainte:

„Doamnă D., se pare că aveți deja destule probleme. Ar fi tare neplăcut ca la acestea să se adauge luarea din posesie și consemnarea în dosarul de creditare, dar dacă nu mă ajutați, asta-i singura alegere posibilă."

După convorbire, Sharon și cu mine am vorbit despre diferența dintre abordarea „Ar fi tare neplăcut" și abordarea „Vreau să". Oamenilor nu le pasă când aud că se poate întâmpla ceva rău — de fapt, nici măcar nu aud aceste informații. Ajung la un punct în care cred pur și simplu că nu poate fi mai rău decât este. Exact acest efect l-a avut abordarea lui Sharon asupra doamnei D.

Strategia negativă „Dacă nu acționăm acum, o să fie mai rău" nu-i fusese de niciun ajutor. I-am sugerat să folosească strategia pozitivă „Vreau să...", în locul

abordării negative „Ar fi tare neplăcut", care nu funcționase.

Săptămâna următoare, Sharon a sunat-o din nou pe doamna D.:

„Doamnă D., înțeleg situația neplăcută în care vă aflați, având în vedere sănătatea precară și comportarea dificilă a soțului dumneavoastră. Scopul meu este să vă ajut, nu să vă încurc și mai mult. Aveți perfectă dreptate, nu aveți nicio responsabilitate legală în a mă ajuta să recuperez camionul. Vă pot ajuta să evitați o posibilă problemă. Cum asigurarea soțului dumneavoastră a fost anulată, iar el are probleme cu boala și băutura, e foarte posibil să fie dat în judecată dacă ar răni sau, Doamne ferește, ar ucide pe cineva în timp ce conduce camionul. **Vreau** să vă ajut să vă păstrați casa și să primiți primele de asigurare. Ceea ce pot face eu este să mă asigur că Leon nu va răni pe nimeni. Dacă îmi spuneți unde se află camionul, eu o să am grijă să fie luat de acolo și nu voi spune nimănui despre convorbirea noastră. Îmi pare rău că vă aflați în situația asta îngrozitoare și **vreau** să vă ajut să fie mai bine."

Doamna D. nu-și pusese problema în acest fel. Și-a dat repede acordul, spunându-i lui Sharon unde ascunsese Leon camionul și a rugat-o să aranjeze să fie ridicat cât mai curând.

Ca măsură de prevedere, Sharon a sunat la secția de poliție și le-a explicat că firma Ford era pe cale să reintre în posesia vehiculului. Polițiștii îl știau foarte bine pe Leon și îl considerau extrem de periculos. Șeful poliției a insistat să trimită trei patrule la întâlnirea cu Sharon și agenții de repunere în posesie. Ford a evitat **pierderea mașinii** și probabil că astfel doamna D. și potențialele victime inocente au fost scutite de multe

neplăceri. Abordarea „Vreau să..." a ajutat-o pe Sharon să rezolve cu bine o situație negativă.

Ori de câte ori încercați să motivați pe cineva să facă ceea ce vreți, concentrați-vă asupra posibilului rezultat dorit, nu asupra celui negativ. Spuneți-le oamenilor ce **vreți să** faceți pentru ei, nu ceea ce **n-ați vrea** să le faceți.

În viața de zi cu zi, aveți multe ocazii să faceți această schimbare simplă. Dacă dumneavoastră și soțul sau soția vreți să mergeți la spectacolul de la școală în care joacă și copilul dumneavoastră, dar aveți probleme cu timpul, vorbele:

> „Hai să plecăm amândoi mai devreme de la lucru. **Vreau** să ajungem amândoi la timp **ca să o vedem** pe Emily cum joacă"

generează o așteptare mai pozitivă decât:

> „Ar fi bine să pleci mai devreme astăzi. **N-aș vrea** să rămâi blocat în trafic și **să nu ajungi la timp** ca s-o vezi pe Emily cum joacă."

Dacă vorbiți cu un potențial client despre o ofertă specială, valabilă până la sfârșitul lunii, observați impactul pozitiv pe care-l vor avea următoarele vorbe ale dumneavoastră:

> „**Vreau** să fiu sigur că prelucrăm comanda până vineri, ca **să profitați** de programul de bonusuri speciale din această lună",

în comparație cu abordarea negativă „n-aș vrea":

> „**N-aș vrea să ratați** programul de bonusuri speciale din luna asta, deci ar fi bine să nu întârziați cu comanda."

Ori de cât ori folosiți o expresie de genul „N-aș vrea să", atenția se concentrează asupra posibilului rezultat

negativ pe care doriți să-l evitați. Atunci când vă concentrați asupra rezultatelor bune la care vă așteptați și nu asupra celor proaste pe care vreți să le evitați, veți proiecta o imagine pozitivă.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Folosiți cuvintele „vreau să" și descrieți rezultatele pozitive pe care le așteptați, în loc să spuneți că „n-ați vrea" să se întâmple un anumit lucru.

În loc să spuneți:

„Ar fi bine să ajungem la aeroport puțin mai devreme. N-aș vrea să pierdem avionul fiindcă e șoseaua aglomerată",

spuneți:

„Hai să mergem la aeroport puțin mai devreme. Vreau să fim siguri că avem destul timp înainte de plecarea avionului."

În loc să spuneți:

„N-aș vrea să rămâi fără credit pentru că ți-au ridicat mașina și ți-au trecut asta în dosarul de creditare",

spuneți:

„Vreau să te ajut să-ți păstrezi creditul și să mă asigur că ai o evaluare pozitivă."

În loc să spuneți:

„N-aș vrea să-ți dau informații greșite",

spuneți:

„Vreau să-ți dau informații corecte."

4

N-am mai făcut asta și POT să...

Șeful dumneavoastră vă cere să faceți un calcul tabelar în Lotus și să determinați nivelul producției curente a companiei. Dumneavoastră nu vă prea pricepeți la Lotus 1–2–3 sau la alt program de acest gen.

Spuneți cu voce tare:

„Nu știu să fac calcul tabelar și nu înțeleg cum funcționează Lotus 1–2–3."

Apoi spuneți:

„N-am mai făcut niciodată calcul tabelar. Pot să încep prin a învăța să lucrez cu Lotus 1–2–3."

Care dintre cele două exprimări aparține angajatului care va progresa, își va însuși noi aptitudini și va deveni un activ valoros al companiei? Care dintre ele sugerează lipsă de încredere în sine, stagnare și un viitor limitat în postul curent?

În timp ce mă spăla pe cap cu șamponul de mentă, Beth, noua mea coafeză, începu conversația cu obișnuita întrebare destinată să creeze o relație de prietenie cu noii clienți:

„Așadar, George, cu ce te ocupi?"

Majoritatea oamenilor nu cunosc niciun vorbitor profesionist, așa că nu m-a surprins reacția ei când i-am povestit despre munca mea.

„Cum adică? Îți câștigi existența ținând discursuri? Oh, Doamne, eu nu pot să vorbesc. Așa, cu cineva față-n față, nu-i o problemă, dar mi-ar fi imposibil să țin un discurs. De fapt, unul dintre profesorii mei m-a pus să fac în scris rezumatele orale fiindcă pur și simplu nu eram în stare să vorbesc în fața clasei. Odată, chiar am fost la un curs de oratorie, dar m-am descurcat foarte prost. Transpir toată și nu mai pot să mă gândesc la nimic. Nu, n-aș fi în stare să țin un discurs."

De când și-a susținut primul rezumat, de fiecare dată când venea vorba despre discursuri, Beth își repeta ei însăși și tuturor celor care o ascultau: „Nu sunt în stare să țin un discurs." Mintea ei a auzit această afirmație în repetate rânduri și s-a convins pe deplin că e adevărată.

Tot timpul cât m-a spălat pe cap, m-a tuns și mi-a aranjat părul, Beth a vorbit (non-stop), deci **poate** să vorbească. Dacă ar fi fost de față alți 50 de clienți care-și așteptau rândul și pe care ea n-avea cum să-i vadă, Beth ar fi ținut un discurs fără măcar să-și dea seama.

Mai corect ar fi fost să spună:

„Niciodată nu mi-a plăcut să țin discursuri."

Sau chiar:

„Nu-mi place să țin discursuri, întotdeauna m-am descurcat prost la asemenea treburi și nu vreau s-o mai fac niciodată. De fapt, mă sperie îngrozitor ideea de a sta în fața unui grup de oameni și a le ține un discurs."

Acest lucru poate fi adevărat, dar să spună că **nu poate** să vorbească în fața unui grup este incorect și o limitează.

Sunt foarte puține lucruri pe care dumneavoastră sau eu nu le putem face. N-am participat niciodată la

cursa anuală de sănii trase de câini din Alaska, nu-mi place să stau mult la temperaturi sub zero grade și fac tot ce pot ca să evit durerea și suferința. Totuși, **pot** să concurez la o cursă de sănii trase de câini în Alaska. Firește, aș avea nevoie de ani întregi de instruire, de un program intens și solicitant de pregătire fizică, de un suport financiar serios și de o mulțime de alte pregătiri; și **pot** să iau parte la o asemenea cursă. Nu vreau și vă garantez că nu o voi face. Dar **pot** să fac asta.

Ori de câte ori oamenii vă spun — sau își spun — că nu **pot** face ceva, ei trântesc ușa care îi conduce către posibilitățile lor nefolosite. Pe când scriam această carte, de multe ori m-am surprins spunând lucruri despre care consideram că **n-aș putea** să le fac. Deseori, dimineața, mă uitam în jurnalul care-mi arăta cum mergea scrisul și mă gândeam:

„Nu pot să găsesc mai mult de două ore și jumătate sau trei ore de scris pe zi. În ritmul ăsta, n-o să reușesc să termin manuscrisul la termenul stabilit de editor."

Ei bine, în acest moment citiți cartea și am terminat-o la timp. Corect ar fi fost să spun:

„Încă n-am ajuns să scriu fără întrerupere mai mult de trei ore pe zi. Manuscrisul va fi gata la timp, ceea ce înseamnă că va trebui să scriu circa șase ore pe zi. Începând de astăzi, pot să-mi ajustez programul personal ca să am mai mult timp pentru a scrie fără să mă întrerup."

Când cineva spune: „Nu pot face asta", probabil că impune o restricție incorectă și contraproductivă pentru ceea ce poate realiza. Cuvintele „nu pot să..." reprezintă o profeție care se autorealizează. Dacă spuneți că nu puteți realiza ceva, este ca și cum ați spune că nu veți face niciodată lucrul respectiv. Cum mintea dumneavoastră dorește să aveți dreptate, muncește din

greu ca să se asigure că aveți dreptate atunci când spuneți că nu puteți. Este aidoma unui sabotor puternic, care vă subminează eficiența astfel încât să nu vă atingeți scopurile, chiar dacă încercați să faceți asta.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când descrieți posibilitățile dumneavoastră înșivă sau ale altcuiva, eliminați din vocabular cuvintele „Nu pot".

În loc să spuneți:

„Nu pot să fac nici măcar astfel încât să ating baremul obișnuit la golf!",

spuneți:

„Încă n-am atins baremul obișnuit, dar mă străduiesc."

În loc să spuneți:

„N-are niciun sens să caut o casă. Nu ne putem permite nici măcar un apartament! O să ne petrecem toată viața într-un apartament închiriat",

spuneți:

„Având în vedere situația noastră financiară din prezent, ne vom putea permite o casă peste doi–trei ani. Piața se va schimba, iar noi vom pune bani deoparte pentru avans. Până atunci, putem să ne mai ajustăm bugetul."

În loc să spuneți:

„Nu pot face asta",

spuneți:

„Încă n-am făcut asta și pot să fac."

5

Refuzați să fiți neajutorat

După o stare de oboseală care durează de luni întregi, medicul descoperă că suferiți de o boală rară a măduvei osoase. În urma unui tratament intensiv, cu sute de transfuzii, doctorul vă spune că știința medicală nu mai poate face nimic ca să vă prelungească viața.

Spuneți cu voce tare:

„Asta este. Dacă medicii nu mai au nicio speranță în ce mă privește, cred că trebuie să renunț și eu. Ce rost ar avea să mai lupt? Sufăr și o să mor oricum. Mă dau bătut."

Apoi spuneți:

„Nu accept asta. Situația mea nu e fără ieșire. Pot să duc o viață mai bună, dacă nu mai lungă, și o voi face."

Care dintre cei doi pacienți va descoperi că starea lui s-a îmbunătățit? Cine are șanse în lupta cu boala?

„Noua viață" a lui Michael Ballard a început atunci când medicul lui, George P. Konok, doctor în medicină, i-a spus:

„Eu o să încep tratamentul de la gât în jos. Tu va trebui să-l termini de la gât în sus."

Michael era un director de succes din Ontario, Canada, care vindea produse ambalate prin rețeaua magazinelor Hallmark din zona sa. S-a îmbolnăvit și a fost diagnosticat ca suferind de o maladie inflamatorie a intestinelor, cunoscută sub numele de colită. O parte dintre simptomele acestei boli sunt de ordin emoțional: anxietate, panică și jenă. Faptul că oricând „poți avea un accident" nu e în măsură să-ți sporească încrederea în tine. Partea cea mai proastă a fost că un binecunoscut cadru medical i-a spus: „Nu se poate face nimic pentru boala ta."

Colita poate avea o urmare de-a dreptul sinistră: deseori ea precede cancerul. În curând, Michael a descoperit că avea o tumoră intestinală în apropierea ficatului. Medicii l-au avertizat că următoarele organe afectate puteau fi glandele limfatice, iar pentru bolnavii de cancer, de obicei acesta este începutul sfârșitului.

Împreună cu noul lui diagnostic a primit însă și o binecuvântare, în persoana noului său medic, Dr. Konok. Acesta a tras o tablă de scris lângă patul lui Michael și i-a oferit o „lecție" serioasă, făcând o diagramă a diverselor organe afectate, arătându-i lui Michael ce-ar fi putut face chirurgii și explicându-i cum funcționa chimioterapia. După o explicație atentă și la obiect a situației curente a lui Michael, a ajuns la prognoză. A aruncat creta în aer și i-a spus:

„Pot să-ți spun care sunt șansele conform textelor medicale, dar vreau să știi că și tu îți creezi propriile șanse. Nu pot să-ți garantez că-ți vei prelungi viața. Pot să-ți garantez în mod absolut că vei duce o viață mai împlinită, dacă alegi asta. Când vei începe chimioterapia, o să ai de-a face cu efecte secundare.

Dacă le vei considera ca făcând parte din procesul de vindecare va fi mult mai bine decât dacă le vei considera un lucru care-ți face și mai mult rău. Eu te voi trata de la gât în jos. Treaba ta este să te tratezi de la gât în sus."

Tratamentul lui Michael a început: a fost supus la trei operații. După cea de-a treia, care ar fi trebuit să fie ultima etapă, a fost informat că operația dăduse greș; cancerul continua să prolifereze.

Michael folosise întotdeauna un limbaj pozitiv în viața profesională. Însă acum, pus în fața celei mai dure „competiții" din viața lui, folosea un limbaj negativ, acceptând evaluările medicilor care socoteau că situația lui e „fără speranță". Când ei îi spuneau „Nu poți schimba lucrurile", el îi credea.

În acel moment, Michael Ballard a decis că tehnicile care-i asiguraseră reușita în competițiile legate de vânzări erau cea mai valoroasă speranță în competiția pentru viață.

Întorcându-se acasă între două tratamente, și-a cumpărat o pereche de pantofi sport, pe care să-i folosească atunci când se va face bine. Asculta muzică pozitivă, cum ar fi *The Rainbow Connection* și tema din filmul *Rocky*. Se plimba în jurul casei încălțat cu noii săi pantofi sport și citea pasajele preferate din *The Best of Success* (*Cele mai mari reușite*). Michael a făcut un uriaș pas înainte atunci când a început să aplice în beneficiul propriei sănătăți aptitudinile pe care le dobândise și le folosise în afaceri.

În prezent, medicul spune că Michael Ballard este „primejdios de sănătos. Este capabil să sară peste clădiri înalte dintr-un singur salt, și chiar peste cele foarte înalte, dacă își ia avânt."

De opt ani de zile nu mai are nici urmă de cancer și a ales să nu mai aibă niciodată.

Michael Ballard are acum o nouă profesie. Ține seminarii despre folosirea unui limbaj pozitiv pentru a-i ajuta pe oamenii bolnavi să se vindece. Intenția lui este ca medicii și asistentele medicale să devină conștienți de efectele distrugătoare pe care le poate avea limbajul lor asupra pacienților îngrijorați — și ce foloase enorme poate aduce un limbaj pozitiv.

Michael explică faptul că tehnicile și cuvintele pe care le-a folosit el, nu vor funcționa pentru toată lumea. Pacienții comentează deseori:

„Michael, nu pot să spun ce ai spus tu. Nu mi se potrivește."

El răspunde:

„Bine, atunci spune-o cu propriile tale cuvinte, dar păstrează spiritul. Repetă afirmațiile pozitive potrivite pentru tine. Spune măcar «Da, pot.» Nu lăsa pe nimeni — medic sau nu — să-ți spună că situația ta e fără speranță. În orice moment poți să-ți creezi o viață mai bună, chiar dacă nu poți schimba durata ei."

Dacă sunteți deja amenințat de o boală gravă, vă rog să nu renunțați. Puteți lupta. Așteptările dumneavoastră pozitive vă vor îmbunătăți calitatea vieții.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Dacă vă simțiți bolnav, combinați îngrijirea medicală cu propriul dumneavoastră efort: folosiți-vă limbajul

pentru a promova o atitudine pozitivă și a întări capacitatea naturală de luptă a trupului împotriva bolii.

În loc să spuneți:

„Nu pot să lupt cu asta. Situația mea e fără speranță. Așa mi-a spus doctorul",

spuneți:

„Pot să duc o viață mai bună și așa voi face. Doctorul nu știe cât sunt de puternic."

În loc să spuneți:

„Sunt într-o situație fără ieșire; nu pot schimba nimic",

spuneți:

„Pot să-mi îmbunătățesc calitatea vieții."

6

„Când", nu „dacă"

Pe copilul dumneavoastră nu-l entuziasmează deloc orele de limbă franceză și n-are niciun chef să-și facă temele în fiecare seară. În seara asta vreți să-i oferiți o recompensă pentru a-l încuraja să termine.

Spuneți cu voce tare:

„Dacă îți termini astă-seară temele la franceză, poți să mănânci o porție mare din înghețata cu vanilie pe care am cumpărat-o astăzi."

Apoi spuneți:

„Când îți termini temele la franceză, o să mâncăm cu toții o porție mare din înghețata cu vanilie pe care am cumpărat-o astăzi."

Care dintre cele două fraze sugerează că vă așteptați să-și termine temele? Care dintre ele arată că nu sunteți deloc sigur că le va termina?

Probabil ați observat că în ultima vreme comercianții au devenit mai atenți la mediul înconjurător. Unele supermagazine din societatea noastră folosesc etichete speciale pentru a indica produsele cu ambalaje reciclabile, produsele biodegradabile și așa mai departe.

Unele magazine oferă o reducere de câțiva cenți din suma totală atunci când veniți cu propria dumneavoastră sacoșă. La altele există un mic coș de gunoi destinat pungilor de plastic care urmează a fi reciclate. Toate aceste pungi sunt o amenințare la adresa mediului, pentru că durata lor de viață poate atinge secole întregi. În plus, prin reciclare se face economie de copaci și de petrol.

Pe vremea când am început să scriu această carte, magazinul nostru local Safeway nu oferea pungi de plastic reciclabile. Soția mea s-a hotărât să schimbe situația. S-a dus la casier și i-a spus: „Apreciez foarte mult eforturile pe care le faceți pentru protejarea mediului. Când veți începe un program de reciclare a pungilor de cumpărături?"

N-a spus „Credeți că ați putea", „V-ați gândit" sau „Ar putea fi o idee bună să...". A spus „CÂND?"

Casierul a răspuns:

„Bună întrebare. O să vorbesc personal cu managerul înainte să-mi termin tura. Avem nevoie de un program de reciclare. N-o să dureze mult ca să-l punem în funcțiune."

Magazinul Safeway din Coal Creek Village are acum un coș pentru reciclarea pungilor de cumpărături. Dacă supermarketul dumneavoastră n-are încă așa ceva, data viitoare când mergeți la cumpărături puneți întrebarea „Când", nu întrebarea „De ce".

Când Citibank, US West, Bank of America și AT&T doresc să-și îmbunătățească eficiența în ceea ce privește recuperarea creditelor, îl sună pe Bill Arnold, director al institutului International Collection Training. Treaba lui este să le arate oamenilor cum pot proiecta asupra altora așteptări pozitive. Observați diferența dintre frazele:

„Uitați cum stau lucrurile: dacă puteți înapoia suma până la sfârșitul săptămânii, renunțăm la taxele de întârziere"

și

„Veniți cu cecul de 67,50 $ înainte de sfârșitul săptămânii și voi anula taxele de întârziere. În ce zi puteți veni, până vineri, ca să vă pot credita contul?"

Bill lasă deoparte întrebarea tipică: „Credeți că ați putea înapoia suma înainte de sfârșitul săptămânii?" El proiectează așteptarea pozitivă că debitorul va plăti. Scopul lui este să se asigure că acest lucru se va întâmpla, nu să afle **dacă** se va întâmpla.

Dacă datornicul spune: „Așteptați puțin. N-am spus că voi plăti până la sfârșitul săptămânii", Bill caută să definească pe ce se bazează așteptarea sa pozitivă:

„Richard, sunt convins că ești un om cinstit și responsabil, nu-i așa?"
„Sigur că da."
„Și vrei să-ți onorezi obligațiile, nu-i așa?"
„Păi, da, vreau."
„Deci ai vrea să rezolvi treaba asta până la sfârșitul săptămânii, corect?"
„Da, dar nu am banii acum."

Bill renunță din nou la întrebarea „Dacă" și proiectează o așteptare pozitivă. În loc să spună:

„Atunci când crezi că vei avea destui bani ca să plătești?",

el presupune că datornicul vrea să rezolve problema cât mai repede. Îl întreabă:

„Cât vă lipsește din suma care trebuie achitată săptămâna asta?"

Cu alte cuvinte, Bill nu-l întreabă pe datornic **dacă** va plăti, ci trece la întrebarea următoare, **când** va plăti? Iar dacă acesta spune că pentru moment n-are destui bani, Bill nu întreabă când va plăti, ci **cât va plăti** acum.

Când vreți ca o persoană să facă un anumit lucru, puneți-i o întrebare cu caracter practic. Nu „dacă", ci „când și cât?"

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când observați că ați început o întrebare folosind „dacă", reformulați-o pentru ca ea să reflecte așteptarea dumneavoastră pozitivă.

În loc să spuneți:

„Ne place noul parc pe care l-ați oferit locuitorilor din cartierul nostru, dar este plin de bolovani. Ne întrebam dacă ați putea să-i îndepărtați și să neteziți pământul?",

spuneți:

„Ne place noul parc pe care l-ați oferit locuitorilor din cartierul nostru. Când veți îndepărta bolovanii și veți netezi pământul?"

În loc să spuneți:

„Știu că oamenii dumneavoastră de la reparații trebuie să fie tare ocupați, dar telefoanele noastre trebuie reparate repede. Credeți că ați putea trimite pe cineva astăzi?",

spuneți:

„Știu că oamenii dumneavoastră de la reparații trebuie să fie tare ocupați și apreciez ajutorul dumneavoastră.

Deoarece telefoanele sunt principala noastră legătură cu clienții, trebuie reparate rapid. La ce oră puteți trimite pe cineva, în această după-amiază?"

În loc să spuneți:

„Mă întrebam dacă puteți să...?",

spuneți:

„Când veți...?"

7

Nu-i nicio problemă!

Tocmai ați primit vestea că „v-ați oferit voluntar" ca supraveghetor la programul pentru tineri care va avea loc luna viitoare, odată cu întrunirea asociației profesionale a soției dumneavoastră.

Spuneți cu voce tare:

„Șaizeci de adolescenți în aceeași sală și eu responsabil cu ordinea? Va fi o problemă îngrozitoare!"

Apoi spuneți:

„Șaizeci de adolescenți în aceeași sală și eu responsabil cu ordinea? Va fi o provocare interesantă!"

Care versiune presupune că lucrurile vor merge prost? Care dintre ele sugerează că veți imagina un mod creativ de a ține situația sub control?

Maestrul de ceremonii l-a prezentat pe Sonny Hendrix în timp ce acesta se îndrepta către centrul scenei, în scaunul cu rotile, pentru a-și rosti discursul de absolvire. Toate persoanele din public au observat că trupul lui Sonny era întrucâtva asimetric, cu picioarele și brațele amplasate într-o poziție ciudată. Nu-și ținea capul drept, iar în felul său de a vorbi era ceva

neobișnuit. Poate că mulți dintre cei de față s-au gândit: „Și eu care credeam că am probleme. Viața lui Sonny în acest scaun cu rotile trebuie să fie o mare problemă."

Dar Sonny nu vede lucrurile în acest fel.

L-am întâlnit la cea mai interesantă ceremonie de absolvire la care am asistat vreodată. Aceasta a avut loc la Centrul de Resurse pentru Handicapați de lângă locuința mea din Seattle. O fostă școală elementară, desființată pe nedrept cu câțiva ani în urmă, fusese transformată într-un centru educativ dedicat în exclusivitate persoanelor cu probleme fizice speciale.

Cursanții de la centru nu se mulțumesc să primească ajutor public și nu-și pierd timpul degeaba. Sunt hotărâți să fie membri activi ai forței de muncă și se înscriu la cursuri serioase de afaceri și profesionale, pentru a-și asigura un loc de muncă și a nu depinde de alții. Programul este susținut în întregime de firme-sponsor și voluntari.

Programul ceremoniei de absolvire a început cu discursurile oaspeților din partea câtorva corporații care sprijină centrul: compania Boeing, John Fluke Manufacturing, GTE, Digital Equipment și așa mai departe. În timpul programului din seara aceea, niciunul dintre vorbitori nu a rostit cuvântul „problemă". Ar fi fost extrem de ușor să-i descrii pe studenți drept oameni copleșiți de probleme: mobilitate limitată, indiferență din partea celorlalți, priviri indiscrete, atitudini părtinitoare și multe alte prejudecăți.

Nimeni nu a menționat cuvântul „probleme". Toți au vorbit despre „provocări". Frank Shrontz, secretar și director executiv la Boeing, a menționat faptul că la firma lui sunt angajați 10 000 de oameni cu „provocări medicale", nu cu „handicapuri". În loc să se refere la absolvenți ca la niște oameni ale căror „probleme" le

dau dreptul la milă sau la o atenție specială, a subliniat că politica de angajare de la Boeing a fost formulată astfel încât să deservească în cea mai mare măsură interesele firmei. „Când găsim persoane asemenea lor, care au depășit provocări importante, vedem niște oameni plini de curaj și perseverență. Sunt niște angajați extraordinari."

Sonny Hendrix s-a numărat printre cursanții care au luat cuvântul. Terminase cursul „TeleProfessionals", cu accent pe aptitudinile necesare în vânzările prin telefon și în relațiile cu clienții. Adresându-se colegilor săi de la microfonul pe care i-l ținea o persoană aflată lângă scaunul său cu rotile, le-a spus următoarele:

„Handicapurile noastre nu sunt decât barierele sau ușile pe care le acceptăm înaintea noastră. Suntem răspunzători pentru provocările cu care ne confruntăm."

Sonny nu era dispus să accepte faptul că o persoană handicapată se confruntă cu probleme și că majoritatea ușilor îi rămân închise. După ceremonie, l-am sunat ca să-i iau un interviu și am vorbit despre „probleme" și „provocări". După el, cei doi termeni reprezintă lucruri total diferite:

„O problemă este un lucru pe care-l urăști. O provocare este un lucru pe care vrei să-l depășești."

Una dintre clientele mele este un manager de nivel mediu la o importantă firmă de telecomunicații. A observat că șefii de la nivelul superior veneau la ea cu „probleme" și îi cereau soluții. Asta nu o ajuta să se pregătească pentru a avansa în carieră și îi lăsa foarte puțin timp pentru celelalte responsabilități. Voia să-și mențină politica „ușilor deschise" și a observat că atunci când era foarte „accesibilă", deseori ajungea la

sfârșitul zilei cu sentimentul că fusese „hăituită" tot timpul și că nu făcuse altceva decât să stingă mici incendii.

Soluția ei la această „problemă" a fost să organizeze o întâlnire cu toate persoanele de la nivelul superior care apelaseră la ea, în care să instituie o nouă „politică de găsire a soluțiilor". Și-a reafirmat dorința de a vorbi cu fiecare supervizor în mod individual, ori de câte ori aceștia simțeau nevoia. Însă le-a cerut să-și schimbe modul de a pune problema. Supervizorilor le era interzis să întrebuințeze cuvântul „problemă" și, de asemenea, să deschidă discuția dacă nu aveau cel puțin o soluție.

Vechiul dialog:

„Scuză-mă, Kathryn, trebuie să vorbesc cu tine. Am o problemă cu Dennis Swall. A întârziat deja trei zile la rând și le dă celorlalți un exemplu foarte prost. Ce-ar trebui să facem?"

Noul dialog:

„Scuză-mă, Kathryn, aș vrea să-ți povestesc despre o situație cu care mă confrunt. Trebuie să-l conving pe Dennis Swall să fie mai punctual și am o idee despre cum să rezolv asta. Te rog, spune-mi dacă-mi poți sugera o abordare mai eficientă."

Rezultatul? Kathryn le-a făcut supervizorilor un mare serviciu, încurajându-i să aibă mai multă încredere în ei. Pe de o parte, ei aveau în continuare garanția că se aplicau soluțiile potrivite, iar pe de altă parte, nimeni nu se mai simțea deprimat. În loc să fie copleșiți de „probleme" împovărătoare, Kathryn și supervizorii ei și-au folosit întrunirile pentru a discuta despre avantajele diverselor soluții pozitive.

Substituirea problemelor cu soluții va funcționa și în viața personală. Când prietenii sau membrii familiei

încep să discute despre „probleme", veniți-le în ajutor, deviind discuția către soluții. Aceasta vă ajută să vă concentrați asupra unor provocări interesante, și nu asupra unor probleme deprimante.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Înlocuiți cuvântul „problemă" cu „provocare" sau „ocazie" și concentrați-vă asupra soluțiilor.

În loc să spuneți:

„Acum, că Jason a ajuns la vârsta adolescenței, ne va face tot felul de probleme",

spuneți:

„Acum, că Jason a ajuns la vârsta adolescenței, ne confruntăm cu noi provocări."

În loc să spuneți:

„Recentele crize internaționale au afectat piețele de schimb valutar și au cauzat tot felul de probleme",

spuneți:

„Recentele fluctuații valutare ne-au deschis o mulțime de posibilități noi."

În loc să spuneți:

„Mi-e teamă că vom avea probleme",

spuneți:

„Pare o provocare interesantă."

8

Profețiile cu privire la propria persoană se împlinesc

După ce v-ați obișnuit, în sfârșit, cu sistemul telefonic folosit în departamentul dumneavoastră, sunteți transferat într-o altă clădire, unde se folosește un sistem total diferit.

Spuneți cu voce tare:

„Nu se poate! Nu sunt în stare să învăț toate caracteristicile astea. Probabil o să-mi ia luni întregi ca să-mi intru în mână. Parcă nu era destul de greu să preiau poșta vocală și să fac transferuri de pe vechiul meu telefon. Nu voi reuși să învăț niciodată un sistem de comenzi complet nou."

Apoi spuneți:

„M-am familiarizat cu telefoanele pe care le foloseam înainte și acum mă voi descurca la fel de bine și cu noul sistem. Voi învăța cu ajutorul colegilor mei și voi ține la îndemână o broșură cu instrucțiuni."

Cine pare condamnat să-i descurajeze pe apelanți și să încurce transferurile la noul său telefon? Cine se va familiariza rapid cu noul sistem?

Într-un fel sau altul, în ultimii câțiva ani m-am convins pe mine însumi că stau foarte prost cu simțul de orientare. Cel mai curios este faptul că am călătorit foarte mult, în cea mai mare parte a lumii, fără să mă rătăcesc vreodată. Am făcut autostopul de la Nairobi la Cape Town, m-am aventurat pe culmile din Noua Guinee și am bătut potecile incașe nemarcate din Anzi. Întotdeauna am ajuns fără probleme la destinația propusă.

Însă de curând am ajuns binecunoscut pentru „talentul" de a mă rătăci în orașul meu natal. Nu demult, prietenii noștri Lou și Vanna Novak ne-au invitat la cină la ei acasă, la doar 25 de minute de noi. Înainte de a pleca, am sunat-o pe Vanna și i-am spus:

„Știu că am mai fost la voi de două ori, dar cred că ar fi bine să-mi spui din nou pe unde s-o iau. Știi că mă rătăcesc întotdeauna."

În timp ce-mi notam instrucțiunile, nu m-am ostenit să verific detaliile, fiindcă oricum mă așteptam să mă rătăcesc. Firește, cu o jumătate de oră mai târziu decât ora la care eram așteptați, i-am sunat din mașină.

„Lou, ne-am rătăcit. N-am idee ce s-a întâmplat. Am căutat podul Magnolia Street, așa cum a spus Vanna, dar am ajuns pe podul Ballard și acum nici măcar nu mai sunt sigur pe ce parte a canalului trebuie să fim. Întotdeauna mă rătăcesc când vin la tine."

Mă simțeam atât de prost. Fetița noastră urla în scaunul ei din mașină, iar soția mea, Julie, ședea în spate, încercând s-o potolească și certându-mă pentru că încurcasem instrucțiunile Vannei. În cele din urmă, am ajuns (cu o întârziere de 45 de minute), dar numai după ce Lou m-a „dirijat" prin telefon. A fost asemenea uneia dintre scenele acelea din filmele vechi, în care pilotul unui mic avion are un atac de cord și pasagerul lui

reușește să aducă avionul pe pământ, urmând instrucțiunile turnului de control.

În drum spre casă, Julie a subliniat faptul că eu mă „programasem" de la început să mă rătăcesc. Nici nu ar fi fost posibil **să nu mă rătăcesc**. Îi programasem pentru acest rezultat pe Lou și Vanna, precum și pe mine însumi, prin formularea: „Întotdeauna mă rătăcesc."

Am o busolă, sunt deștept, am o hartă detaliată și mă pricep să vorbesc cu oamenii. Nu există niciun motiv logic pentru care m-aș rătăci. De ce să-mi limitez capacitățile în mod artificial? Chiar din acel moment, m-am hotărât să nu mai spun „Mă rătăcesc întotdeauna." În schimb, ascult instrucțiunile cu atenție, iau notițe clare și spun: „O să-l găsesc ușor."

Care sunt limitările pe care vi le autoimpuneți? La ce anume v-ați convins pe dumneavoastră înșivă că nu vă pricepeți? Ce mituri perpetuați, spunându-le celorlalți că nu aveți anumite aptitudini?

„Când trebuie să repar ceva, parcă aș avea două mâini stângi."
„Nu sunt în stare să gătesc."
„Să învăț franceza? Nici măcar nu pot pronunța numele vinurilor din California. N-am defel talent la limbi străine."

Astăzi, în timp ce scriam, m-am hotărât să-mi deblochez talentul de a-mi găsi drumul, oriunde m-aș afla. Vă invit și pe dumneavoastră ca atunci când citiți această pagină să luați hotărârea de a vă pune în valoare cât mai multe abilități. Nu vă mai spuneți dumneavoastră și celorlalți că „nu vă pricepeți" la ceva; descoperiți cât de bine vă pricepeți.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Înlocuiți expresiile dumneavoastră obișnuite care vă autolimitează cu afirmații care vă dau putere.

În loc să spuneți:

„Niciodată n-am fost bun la matematică. Nu mă prea pricep la cifre. Niciodată nu știu cum se calculează procentele, nici măcar cu un calculator",

spuneți:

„Mă descurc bine la multe lucruri legate de matematică. Voi trece pe la bibliotecă și îmi voi reîmprospăta memoria în ce privește calculele elementare pe care le-am uitat, cum ar fi calculele cu procente."

În loc să spuneți:

„Nu mă pricep la asta",

spuneți:

„Mă străduiesc să devin mai bun la asta."

9

Faceți-vă investițiile profitabile!

Vindeți spațiu publicitar într-o binecunoscută revistă pe teme de natură și vă întâlniți cu o întreprinzătoare care a decis să comercializeze un dispozitiv special pentru hrănirea păsărilor. Este o afacere mică: potențiala dumneavoastră clientă abia și-a început afacerea, al cărei „centru de operare" este, deocamdată, masa din bucătărie.

Spuneți cu voce tare:

„Îmi dau seama că a cheltui 500 de dolari pe o reclamă într-o revistă este un angajament important. Desigur, e greu de estimat, dar ați putea primi sute de comenzi."

Apoi spuneți:

„Această reclamă reprezintă o investiție de 500 de dolari. Haideți să vedem ce profit va genera, chiar dacă vă răspund doar 0,5% din cititorii noștri."

Care abordare are mai multe șanse să capteze atenția întreprinzătoarei? În ce caz se poate spune că fondurile vor fi investite într-un mod mai înțelept?

De curând, am devenit tată și mulți alți părinți m-au sfătuit „să petrec cât mai mult timp posibil" cu fetița mea acum, cât este foarte mică. Uneori, trece o bună

parte din zi și eu n-am făcut altceva decât să mă joc și să vorbesc cu copilașul meu. Soția mea face la fel. Eu nu mă gândesc că îmi cheltuiesc timpul cu ea, ci că îl investesc. Iar profitul este uriaș: atunci când mă bucur împreună cu Kelcie sunt o persoană mai fericită, mai productivă, iar în ceea ce-o privește pe ea, știu că atenția pe care i-o dăruim acum noi, părinții va avea un efect benefic asupra întregii ei vieți.

În timp ce citiți această carte, uneori poate aveți impresia că pun prea mare accent pe sensurile cuvintelor. Cred că acesta este un astfel de moment. Gândiți-vă însă ce influență extraordinară au cuvintele asupra gândirii dumneavoastră.

Haideți să începem cu *Webster's' Ninth New Collegiate Dictionary**:

> **a cheltui** [*to spend*]: 1: a folosi bani; 2a: a epuiza, a obosi; 2b: a consuma în mod ineficient, a risipi; 3: a face sau a permite să se scurgă; 4: a sacrifica.

Oare asta se întâmplă atunci când iau o pauză și mă joc cu Kelcie timp de o oră? Îmi risipesc timpul? Acum să trecem la litera I.

> **a investi** [*to invest*]: 1: a folosi bani pentru obținerea unui profit financiar; 2: a folosi (ceva) în vederea unor beneficii sau avantaje ulterioare.

Sună mai bine! Când îmi folosesc timpul pentru a fi împreună cu fiica mea, fac aceasta pentru că mă aștept la beneficii și la avantaje. Vreau să mă simt bine — și ea la fel.

Investiți suficient timp în familia dumneavoastră? Răsplata primită merită să vă sporiți investiția?

---

* Bineînțeles, mai jos sunt redate sensurile din limba engleză ale verbelor în discuție. (*N. red.*)

În afaceri, atunci când decideți să vă folosiți fondurile limitate pentru a cumpăra calculatoare, a angaja oameni sau a plăti chirie, vă așteptați ca firma să producă, în schimb, un profit. Nu cheltuiți bani pe publicitate, promovare, programe de îngrijire a sănătății și pe vehiculele companiei, ci îi investiți.

În viața personală, înlocuiți „a cheltui" și „a petrece" cu „a investi". Am descoperit că sunt destule ocazii în care „a cheltui" este mai potrivit. Dacă merg în parc și cumpăr vată de zahăr, nu fac o investiție. Cumpăr lucruri pentru că îmi plac pe moment. Dar când vine vorba de a cumpăra un automobil, a alege o mașină de spălat sau a-mi completa garderoba, îmi place să-mi consider achizițiile niște „investiții".

Faptul de a gândi — și a vorbi — despre investiții creează o conștiință a plenitudinii, și nu a lipsei. Dacă veșnic doar cheltuiți, nu faceți decât să risipiți continuu resurse limitate. Atunci când investiți, folosiți o parte din resursele dumneavoastră așteptându-vă să creați și mai multe.

Atunci când descrieți modul în care vă veți folosi timpul, banii și energia, vorbiți despre investiții. Folosiți-vă resursele într-un mod înțelept, care va genera recompense, indiferent dacă asta înseamnă satisfacție pe termen scurt, recompense financiare pe termen lung sau sentimentul profund că ați făcut ceea ce trebuia.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Înlocuiți „a cheltui" și „a petrece" cu „a investi" atunci când vorbiți despre felul în care vă veți folosi timpul, banii sau alte resurse.

În loc să spuneți:

„Vom cheltui mai mulți bani pe casă și vom adăuga o miniseră lângă ferestrele din bucătărie",

spuneți:

„Vom investi într-o miniseră pentru a ne face locuința mai plăcută. Totodată, când ne vom muta de aici, aceasta va fi un avantaj atractiv."

În loc să spuneți:

„Nu mai putem cheltui bani pe mobilă. Departamentul tău va trebui să se descurce cu birourile și scaunele pe care le aveți deja",

spuneți:

„Pentru moment, nu vom cumpăra mobilă nouă. Deși a investi în scaune și mese mai ergonomice ar putea spori productivitatea, sunt alte investiții care ne pot aduce un profit mai bun."

În loc să spuneți:

„Cum se apropie toamna, trebuie să cheltui din nou o grămadă de bani pe haine. Am nevoie de un nou pardesiu, de pantofi și va trebui să cumpăr și niște pantaloni",

spuneți:

„Voi investi într-o nouă garderobă pentru toamnă și iarnă. Voi cumpăra un pardesiu călduros și confortabil, niște pantofi și niște pantaloni cu care să arăt bine la serviciu."

În loc să spuneți:

„Voi cheltui bani și timp pentru cursuri serale",

spuneți:

„Voi investi timp și bani în cursuri serale, ca să pot progresa în cariera mea."

10

Nimic nu este imposibil

Deja ați avut vânzări record, iar în prezent realizările dumneavoastră sunt cu aproape 20% mai mari decât în aceeași perioadă a anului trecut. Managerul regional vă felicită pentru performanțele dumneavoastră și vă informează că norma pentru trimestrul următor v-a fost mărită cu 25%.

Spuneți cu voce tare:

„Imposibil! Deja rulez cu viteză maximă și am avut noroc să primesc câteva comenzi mari în primul trimestru. Iată de ce mi-am depășit deja norma cu 20%. N-am cum să închei anul cu o creștere de 25%."

Apoi spuneți:

„Va fi o provocare. Până acum, o conjunctură de împrejurări m-a ajutat să realizez mai mult cu 20%. Poți să te bazezi pe angajamentul meu total pentru a doua jumătate a anului. Voi face tot ce-mi stă în puteri ca să îndeplinesc noua normă și cred că această creștere de 25% este realizabilă."

Care persoană are șanse să facă față creșterii de 25%?

Poate cunoașteți deja una dintre numeroasele cărți ale reverendului Robert Schuller sau poate că ați urmă-

rit la televizor transmisii de la Chrystal Cathedral (Catedrala de Cristal) din California. Am avut norocul să mă aflu printre pasionații de arhitectură care au făcut turul catedralei atunci când proiectantul acesteia, Philip Johnson, și-a prezentat în mod oficial bijuteria comunității arhitecților. Mai târziu, am aflat „adevărata poveste" a construirii acestui edificiu impresionant.

Când a vorbit pentru prima oară cu Philip Johnson, dr. Schuller i-a explicat că vrea să construiască o catedrală spectaculoasă, alcătuită în întregime din sticlă, cu o acustică extraordinară și în care amvonul să fie perfect vizibil din poziția fiecărui scaun. Nu se mai construise niciodată o asemenea clădire; erau necesare cantități uriașe dintr-o sticlă specială și tehnici de construcție inovatoare. Pe deasupra, California de Sud reprezintă una dintre zonele cu cea mai înaltă activitate seismică. În timp ce-i explica domnului Johnson viziunea sa asupra Catedralei, dr. Schuller a mai adăugat o provocare: nu avea bani.

Dl. Johnson s-a uitat la el și i-a spus:

„Stai puțin, lasă-mă să înțeleg. Vrei să ridici o clădire uriașă, cum nu s-a mai văzut vreodată. Vrei să fie construită folosind materiale și tehnici care n-au mai fost utilizate niciodată și nici măcar nu ai bani pentru asta? E imposibil!"

Zâmbind, reverendul Schuller l-a rugat pe Philip Johnson să deschidă uriașul dicționar aflat pe un piedestal din biroul său și să caute cuvântul „imposibil". Dl. Johnson străbătu camera și începu să dea paginile; după o clipă de confuzie, celebrul arhitect ridică privirea și spuse: „În acest dicționar nu există cuvântul «imposibil»".

spuneți:

„Știu că ți-ar plăcea să ai propria ta mașină; și vei avea nevoie de o grămadă de bani ca să ți-o cumperi și să-ți plătești asigurările. Haide să facem un plan realist și să discutăm diseară despre asta cu tatăl tău. Dacă vara următoare nu e un termen realist, poate ne gândim la Crăciun."

În loc să spuneți:

„Să fiu promovat **director economic** până la sfârșitul anului? Imposibil! Am nevoie de cel puțin 12 luni de experiență și deja sunt doi alți asistenți de vânzări care așteaptă ocazia asta",

spuneți:

„Din câte știu eu, nimeni n-a fost promovat director economic în mai puțin de un an. Vreau să fiu primul în această situație. Voi munci cât îmi stă în puteri ca să am realizări absolut remarcabile."

În loc să spuneți:

„Acest lucru este imposibil",

spuneți:

„Va fi nevoie de eforturi deosebite, dar e posibil."

11
Copiii sunt numai urechi

Adolescentul dumneavoastră cel voinic se alătură unor copii mai mici, care se joacă în fața casei cu un *skateboard*. Când băiatul dumneavoastră se urcă pe *skateboard* și își ia avânt, masa și accelerația se combină — iar viteza rezultată îl propulsează până în grădina vecinului, unde dărâmă bazinul de plastic, culcă florile la pământ și rupe una dintre țevile stropitorii automate.

Spuneți cu voce tare:

„John! Ce-i cu tine? Uite ce-ai făcut, nerodule! Ai făcut praf curtea din față a familiei Tate. Nu ești în stare să te porți ca un tânăr de vârsta ta. Toată viața o să ai probleme."

Apoi spuneți:

„John! Se pare că o să te ocupi puțin de grădinărit. Știu că ai intenții bune și ești prea mare pentru jucăriile copiilor."

Care dintre părinți își încurajează copilul să-și folosească rațiunea și să treacă fără probleme la viața de tânăr adult? Care dintre ei îi subminează copilului stima de sine?

Când avea doar 6 anișori, micuța Julie stătea foarte prost cu atenția. N-o prea interesa școala și în clasa a treia a rămas repetentă. În clasa a patra, situația nu era cu mult mai bună, așa că profesoara s-a dus să stea de vorbă cu părinții ei, a căror îngrijorare era cât se poate de firească. Le-a spus: „Cred că trebuie să priviți adevărul în față. Julie nu va fi decât o elevă mediocră."

Este uluitor cât de receptivi sunt copiii mici. Deși Julie nu-și amintește ca profesoara ei să-i fi spus vreodată în mod direct asemenea vorbe descurajante, într-un fel sau altul micuța a înțeles.

În școala primară și la gimnaziu, Julie a fost o elevă de nivel mediu. Veșnic nesigură pe realizările ei, lega prietenii mai ales cu oamenii care nu se remarcau prin nimic deosebit. Nu aveau mari așteptări de la ea și nici nu primeau așa ceva.

În clasa a noua, Julie s-a îmbolnăvit de mononucleoză și a stat țintuită la pat nouă săptămâni. Neavând prea multe distracții la dispoziție, a început să se pună la punct cu materia pe care o pierdea lipsind de la școală. Pentru prima oară a descoperit că, dacă se străduia, putea să fie o elevă de nota 10 și nu una medie.

Douăzeci de ani mai târziu, un veterinar a observat că lui Julie, pe atunci în vârstă de 33 de ani, îi plăcea foarte mult să se ocupe de cai. I-a spus că are darul de a diagnostica bolile și a încurajat-o să dea la facultate, spunându-i că e prea deșteaptă ca să n-o facă. Dintr-un motiv sau altul, Julie l-a crezut. S-a înscris la unul dintre colegiile din vecinătate (și totodată s-a eliberat de credința că e destinată să fie „mediocră"), iar acum o duce mult mai bine.

Julie avea un nume de familie neobișnuit, pe care poate că l-ați mai auzit: Ziglar. Tatăl ei este Zig Ziglar, unul dintre cei mai cunoscuți conferențiari și instruc-

tori profesioniști de vânzări din lume. Am auzit prima oară povestea lui Julie Ziglar Norman când am luat cina cu Zig și soția lui, Jean. Soția mea și cu mine eram cu fetița noastră de trei luni, Kelcie, și i-am cerut lui Zig să ne dea câteva sfaturi privind mesajele pe care ar trebui să le transmitem zilnic fetiței noastre în cea mai importantă etapă din viața ei. Zig este autorul cărții *Putem crește copii buni într-o lume negativă!**, o lucrare extraordinară, pe care ar trebui s-o citească orice părinte. Cartea conține un citat anonim:

> *Casa dumneavoastră este împânzită cu microfoane!*
>
> *În orice casă, fiecare copil are două microfoane — câte unul în fiecare ureche. Aceste instrumente extraordinar de sensibile captează rugăciunile rostite la masă, melodiile fredonate, conversațiile obișnuite și toate tipurile de limbaj folosite. Aceste microfoane înregistrează absolut tot și transmit datele unor minți extrem de impresionabile. Aceste sunete devin apoi vocabularul copilului dumneavoastră și baza faptelor sale.*

Din propria mea experiență, copiii sunt extrem de susceptibili la mesajele negative. În copilărie, mi s-a spus că aveam niște urechi de măgar; chiar dacă mai târziu corpul meu s-a dezvoltat îndeajuns, până pe la 30 de ani m-am considerat urât. Ori de câte ori mă uitam în oglindă, imaginea la care priveam era cumva distorsionată, asemenea celei reflectate de o oglindă cu două fețe convexe de la bâlci: nu vedeam decât două urechi uriașe, total nepotrivite cu restul.

Ceea ce spuneți dumneavoastră și ceea ce spun alții are o influență foarte puternică asupra imaginii de sine

---

* Apărută la ed. Curtea Veche Publishing, București, 2000. (*N. red.*)

a copilului. O proastă imagine de sine se vindecă în ani întregi — sau poate niciodată.

Dr. Wayne Dyer, în minunata sa carte *What Do You Really Want for Your Children?* (*Ce vă doriți, de fapt, pentru copiii dumneavoastră?*), le reamintește tuturor părinților că este posibil să submineze fără să-și dea seama încrederea în sine și valoarea propriilor copii. O greșeală obișnuită este să le spună copiilor că sunt răi, deși în realitate sunt copii buni, care se poartă rău. În aparență, frazele următoare sunt foarte asemănătoare:

„Fetiță rea ce ești! Ai făcut desene pe tapet și l-ai stricat. De ce distrugi toate lucrurile?"

și

„Să desenezi pe pereți e un lucru rău. Acum ai stricat tapetul. Asta înseamnă să distrugi lucrurile."

Deși între efectele psihologice ale acestor două admonestări există o diferență uriașă, la vârsta lor copiii nu pot percepe asemenea distincții subtile. Ca adulți, trebuie să ne asumăm responsabilitatea de a fi cât se poate de preciși în aprecierile și dezaprobările noastre.

Copiii își modelează viitorul prin propriul limbaj. Când vă auziți copilul spunând:

„Întotdeauna mă încurc la aritmetică. Nu mă pricep la numere. Nu vreau să dau lucrare. Mă doare burtica",

ucideți în față acest limbaj negativ:

„Jenny, ești foarte bună la matematică. Știi foarte bine să calculezi cât rest trebuie să primești atunci când îți dau un dolar ca să cumperi fructe. Poți să te descurci foarte bine la lucrarea la aritmetică. Hai să facem exerciții împreună."

Eu iau în serios sfaturile lui Zig Ziglar și Wayne Dyer. Deși micuța mea Kelcie nu vorbește încă, sunt

sigur că îmi înțelege sentimentele, dacă nu și cuvintele. N-o să las niciodată să treacă o zi fără să-i amintesc că este o ființă bună, deșteaptă, frumoasă, având înainte o viață extraordinară și plină de recompense.

A-i învăța pe copiii dumneavoastră să folosească un limbaj pozitiv este unul dintre cele mai minunate daruri pe care li le puteți oferi. Arătați-le prin propriul dumneavoastră exemplu că proiectați așteptări pozitive, atât în ceea ce vă privește, cât și în privința lor. Și nu uitați că toți copiii cu care interacționați, indiferent dacă sunt rude, vecini sau niște puști cu care vorbiți câteva minute la coadă, la supermarket sau în avion, cântăresc fiecare vorbă pe care o rostiți. Culegem ce am semănat.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Aveți mare grijă să folosiți un limbaj pozitiv ori de câte ori vă aflați în preajma unor copii. Dați un exemplu bun și ajutați-i pe copii să-și modeleze viitorul, vorbindu-le pozitiv și vorbind pozitiv despre ei.

În loc să spuneți:

„Băiat rău ce ești! Ai dărâmat vaza lui mami și ai spart-o",

spuneți:

„Când dai buzna în casă, poți să spargi din greșeală lucruri. Te rog să n-o faci. Aleargă la fel de bine în continuare... și aleargă afară."

În loc să spuneți:

„Copii, îmi pare rău că nu putem merge la Disneyland, dar nu ne permitem. Tata nu se prea pricepe să-și păstreze locul de muncă, așa că a fost concediat din nou",

spuneți:

„Copii, ne vom schimba planurile și vom merge la Disneyland anul viitor, când veți fi puțin mai mari și veți putea participa la mai multe distracții. Tati o să facă o schimbare interesantă și o să-și ia o nouă slujbă, mai bună decât asta pe care o are acum. O să economisim bani și așteptăm cu nerăbdare o vacanță și mai bună."

În loc să spuneți:

„Ești un copil rău și întotdeauna dai de bucluc",

spuneți:

„Ești un copil bun și felul în care te porți nu este acceptabil."

II

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

Îi apreciază pe cei care merită

Oamenii care folosesc forța cuvântului îi apreciază pe toți cei care merită aceasta. Nu ezită să-i laude pe cei care reușesc și nici să se felicite pe ei înșiși atunci când creează evenimente pozitive în viața lor.

Efectul pe care-l poate avea asupra vieții dumneavoastră felul în care vorbiți a fost studiat cu atenție, iar rezultatele sunt spectaculoase. Dr. Martin Seligman, psiholog la Universitatea din Pennsylvania, a efectuat cercetări extraordinare pe această temă. Rezultatele acestora sunt publicate în cartea sa *Learned Optimism* (*Optimismul învățat*).

Dr. Seligman a identificat trei scări principale ale optimismului și pesimismului în limbajul de zi cu zi al unei persoane sau, cu alte cuvinte, „stilul său explicativ". Când se confruntă cu evenimente pozitive, oamenii care vorbesc pozitiv le descriu în termeni ce se subscriu categoriilor de „universal", „intern" și „permanent". Pesimiștii neajutorați tind să pună evenimentele pozitive pe seama unor factori „specifici", „externi" și „temporari".

„Universal" înseamnă să observați că aveți succes nu doar într-o situație anume, ci în toate aspectele vieții dumneavoastră. „Specific" înseamnă să percepeți situațiile pozitive drept evenimente izolate.

Termenul „intern" indică faptul că vă asumați responsabilitatea, că vă recunoașteți propriul rol în obținerea rezultatelor pozitive și că vă apreciați pentru aceasta. Un stil explicativ „extern" înseamnă că atribuiți succesul unui factor aflat în afara controlului dumneavoastră — „norocului".

Termenul „permanent" identifică evenimentele pozitive drept dovezi continue ale unui șablon normal al succesului. O descriere de genul „temporar" sugerează un fel de noroc chior, ceva ce se întâmplă numai din când în când.

Când o mamă care folosește limbajul pozitiv vede că băiatul ei a avut o contribuție care i-a permis echipei din Liga juniorilor la care joacă să câștige meciul, îi spune acestuia:

„Băiete, sunt tare mândră de tine. Ai făcut o treabă grozavă, iar toate antrenamentele tale au dat roade. Ai jucat foarte bine în ultimul meci și pun pariu că în continuare o să joci și mai bine. Văd că mergi mai bine și cu școala, ți-ai terminat treburile la timp și nu mai mănânci atâtea prostii. Se pare că ai succes în toate meciurile."

Puteți detecta cu ușurință stilul ei universal, intern și permanent.

O mamă care nu acordă importanță la ceea ce le spune copiilor le va vorbi în felul următor:

„De data asta ai avut noroc. Tipul ăla ți-a aruncat o minge pe care numai un prost ar fi ratat-o. Și e bine că vântul bătea către stânga. Păcat că nu joci așa mai des. Ar fi bine să te bucuri de glorie atât cât poți. Mâine ai testul acela la științe și știi că la materia asta nu ești așa de bun."

Părintele negativ folosește pentru același eveniment o descriere specifică, externă, temporară. Succesul copilului este un eveniment izolat, datorat unor factori externi și cu siguranță nu un lucru care va continua. Care părinte presupuneți că va avea un copil mai fericit și mai realizat?

În afaceri, liderii cei mai eficienți sunt aceia care îi felicită în public pe membrii echipei lor atunci când aceștia au o realizare. Dacă vreți să aveți lucrători loiali, care devin din ce în ce mai buni, aveți grijă să-i apreciați pentru realizările lor. Același lucru este valabil și în relațiile personale — prieteniile deosebite se bazează pe o admirație reciprocă. Gândiți-vă cât de mult înseamnă pentru dumneavoastră când cineva pe care îl respectați, în care aveți încredere și poate chiar îl iubiți vă apreciază în mod sincer realizările personale.

În capitolele care urmează veți întâlni oameni care s-au felicitat pentru propriile lor realizări. De asemenea, veți observa rezultatele benefice ale faptului de a-i aprecia pe ceilalți pentru ceea ce au realizat. Folosiți forța cuvintelor; apreciați-i pe cei care merită.

12
Ce scuză aveți?

Vă oferiți s-o duceți acasă cu mașina pe colega dumneavoastră, iar când ajungeți, ea vă invită să beți o cafea. Ea spune cu voce tare:

„Scuză-mă, te rog, pentru dezordine. Azi dimineață am plecat în grabă și am lăsat totul vraiște."

Apoi spune:

„Bine ai venit la mine acasă."

Care casă va fi mai curată? Unde vă veți simți mai confortabil? Cine dă impresia unei persoane mai încrezătoare, mai sigure pe sine?

Ceea ce poate face un bun hipnotizator cu un grup de directori, altminteri oameni serioși și rezervați, care participă la banchetul anual al companiei este de-a dreptul uluitor — și totodată amuzant. Gil Eagles este unul dintre cei mai buni hipnotizatori din lume. Corporații de vârf ca IBM și AT&T apelează la el atunci când doresc un spectacol de primă clasă pentru evenimentele cele mai importante. Gil este capabil să urce pe scenă un grup întreg de directori ai corporației și, în

câteva minute, să-i facă să-l imite pe Elvis, să se dezlănțuie în lupte sau să se poarte ca niște instructori militari severi. Dacă te afli în public, pur și simplu nu-ți vine să-ți crezi ochilor văzându-l pe bătrânul Joe, pe blândul și mai curând timidul contabil-șef pe care-l știi de ani de zile, cum scutură nebunește niște castaniete imaginare și dansează un flamenco plin de însuflețire în fața a mii de angajați care abia dacă l-au auzit vreodată scoțând o vorbă.

Gil se grăbește să demaște concepțiile greșite pe care le-au popularizat hipnotizatorii de școală veche: el nu-și cufundă subiecții în transă și nici nu le induce o stare de conștiență suspendată. De fapt, ceea ce face orice hipnotizator este să-și ajute subiectul să creeze și să trăiască o imagine mentală.

Dacă le sugerează că se vor simți jenați și vor arăta ca niște nătângi, subiecții nu cooperează. Gil însă își invită grupul de voluntari să urce pe scenă și creează o imagine mentală sofisticată și liniștitoare, care le dă încredere că vor reuși să facă lucrul propus. În timp ce subiecții stau cu ochii închiși pe un rând de scaune în fața publicului, le spune că se vor simți **relaxați** și subliniază faptul că scopul întregului joc este **să se amuze**. Le spune: „Voi veți fi **vedetele**, iar eu vă voi ajuta să căpătați încredere." Apoi cere audienței: „Aplaudați-i pe acești oameni **curajoși**."

Prin aceste afirmații, Gil creează o anumită imagine în mintea subiecților. Aceștia vor fi relaxați, curajoși și se vor purta ca vedetele serii. Apoi îi ajută să transpună aceste imagini în realitate.

Succesul lui Gil ca hipnotizator se bazează pe o premisă fundamentală: oamenii transpun în realitate imaginile din mintea lor. După mai bine de 4 000 de reprezentații magistrale, Gil este foarte conștient de imaginile

pe care le creează pe scenă. În afara scenei, cu toții proiectăm în mod inconștient imagini pe care nu le dorim cu adevărat. Gil și cu mine am învățat ceva despre crearea de imagini involuntare atunci când m-am dus în vizită la el și la familia lui.

După ce am ținut un discurs la New York, l-am sunat pe Gil și el s-a oferit să mă ia din Manhattan și să mă ducă la el acasă, în New Jersey. De acolo, am fi mers către nord, ca să ne relaxăm împreună cu familia lui la casa lor de vacanță din Poconos. „Bine, vin să te iau la ora 1 din fața hotelului. Te rog să mă scuzi pentru mașină, e un Cadillac cam ponosit."

A parcat în fața hotelului minunatul său Cadillac clasic și ne-am dus la locuința lui din Short Hills, New Jersey. Trăiește într-o comunitate înstărită și exclusivistă, formată din directori de corporație, medici și avocați. Multe dintre locuințe sunt vile în valoare de milioane de dolari. Pe când intram în casa lui spațioasă, elegantă și plină de antichități, mi-a spus: „Scuzați dezordinea; câinele a devastat tot parterul."

Curând, eram cu toții instalați în încăpătorul lui Cadillac, îndreptându-ne către nord prin Pennsylvania pentru a ne bucura de un weekend la casa lui de pe malul lacului Eagles. Când am ajuns pe aleea ce ducea către casă, de-a lungul drumului pășteau câteva căprioare, lacul ne oferea o perspectivă senină și încântătoare, iar minunata lor casă de pe țărm arăta foarte primitoare. Comentariul de bun-venit al lui Gil fu următorul: „Te rog să ne scuzi mica noastră colibă."

Niciodată nu m-am bucurat de un weekend mai relaxant și mai confortabil sau de o prietenie mai profundă. Gil n-avea nevoie să-și ceară scuze pentru nimic. Casa, mașina și casa de vacanță erau absolut încântătoare.

Însă Gil mă „programase" în mod neintenționat să observ tapițeria de piele ușor uzată din mașina lui și urmele de dinți pe care magnificul său Husky le lăsase pe picioarele canapelei.

Când, mai târziu, i-am atras atenția asupra acestui lucru, lui Gil nu-i venea să creadă că el însuși crease acele imagini. Are un succes extraordinar și este foarte sigur pe el, dar în mod inconștient crease niște imagini mentale care puteau sugera că se rușinează de casa și de mașina lui.

Scopul nostru este următorul: primul pas în utilizarea unui limbaj pozitiv este să deveniți conștient de obiceiurile dumneavoastră negative, să vă dați seama imediat când ați folosit o expresie nepotrivită. Apoi veți învăța să vă opriți chiar înainte de a o folosi și o veți înlocui cu expresia pozitivă corespunzătoare. În cele din urmă, vă veți forma obiceiul inconștient de a vorbi tot timpul într-o manieră pozitivă.

Dacă veți avea vreodată norocul să fiți oaspetele lui Gil, mă aștept să-l auziți spunând: „N-aveți cum să mă ratați, o să conduc un Cadillac alb clasic. La mine în familie vă veți simți ca acasă. Nu suntem cu nasul pe sus sau pretențioși, după cum veți constata când îl veți observa pe câinele nostru cum ronțăie mobila. Iar căsuța noastră de vacanță din Poconos o să vi se pară absolut încântătoare."

Când mă aflu pe scenă și susțin un seminar despre limbajul pozitiv, deseori observ că mai „strecor" și câte o expresie nepotrivită. Poate spun „dar" în loc de „și", sau „va trebui să verific asta" în loc de „îmi va face plăcere să verific asta". Pentru publicul meu și pentru dumneavoastră, cititorii mei, vreau să subliniez un lucru esențial: limbajul pozitiv este o călătorie, nu o

destinație. În fiecare zi sunt conștient de limbajul meu și mă străduiesc să-l îmbunătățesc. Și dumneavoastră puteți face același lucru.

Atunci când spuneți: „Îmi cer scuze pentru casa/mașina/talentele mele la gătit", scuza dumneavoastră are două efecte: pe de-o parte, atrageți atenția asupra unui lucru care vă face să vă simțiți jenat și pe care, altfel, poate că persoana cealaltă nici nu l-ar fi observat. Pe de altă parte, creați o impresie de nesiguranță.

Ați observat că oamenii care se scuză de obicei nici nu au nevoie să o facă? De îndată ce spun: „Îmi cer scuze pentru dezordinea din casă", probabil vă gândiți: „Pentru ce se scuză? E mult mai curat decât la mine!" sau: „Are dreptate. Acum, că mă uit mai bine, îmi dau seama că bibelourile alea trebuie șterse de praf."

Dacă oamenii se vor simți ofensați de aspectul casei dumneavoastră, de dezordinea din birou sau din mașină, lăsați-i să o facă. E problema lor. În realitate, majoritatea nu vor observa lucrul de care vă este jenă — dacă nu le atrageți atenția asupra lui. Și nu trebuie să vă faceți griji pentru cei care îl observă. Dacă vă invitați șeful la cină și chiar vă îngrijorează faptul că micul dumneavoastră apartament sau mobila portocalie îi vor face o impresie negativă, mai bine dați-i întâlnire la un restaurant.

Pe scurt, nu vă cereți scuze pentru un lucru care vă provoacă nesiguranță. Rezolvați problema sau uitați de ea. Dacă aș putea alege între a mă întâlni cu o persoană nesigură și jenată — cu sau fără motiv — și o persoană ce pare mulțumită și fericită, aș prefera să fiu în compania acesteia din urmă.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Nu vă mai cereți scuze pentru diverse defecte imaginare. Schimbați ce se poate schimba sau uitați de ele.

În loc să spuneți:

„Îmi cer scuze pentru dezordinea din apartamentul meu. Pur și simplu n-am avut timp să fac curat săptămâna asta",

spuneți:

„Bine ai venit. Mă bucur să te văd."

În loc să spuneți:

„Te rog să mă scuzi pentru maldărele astea din biroul meu. Am fost atât de ocupat în ultima vreme, încât arată ca un coș de gunoi!",

spuneți:

„Intră, te rog, în biroul meu. Voi da la o parte chestiile astea."

În loc să spuneți:

„Am putea să mergem cu mașina mea, dacă n-o să te simți prea rău în hodoroaga aia. Am de gând să-mi iau una nouă, dar până atunci merge și asta repede la vale",

spuneți:

„Hai să mergem cu mașina mea."

În loc să spuneți:

„Îmi cer scuze pentru mașina mea/dezordine/părul meu/casa mea",

nu spuneți nimic!

13

E doar părerea mea

Directorul pentru care răspundeți la telefon nu este disponibil, iar interlocutorul dumneavoastră vrea să știe când să revină.

Spuneți cu voce tare:

„Din păcate, nu știu, eu sunt doar secretara de la recepție. S-ar putea să greșesc, dar cred că mâine dimineață. Așa presupun, nu știu sigur."

Apoi spuneți:

„Numele meu este Bob Wilkins și sunt secretara de la recepție. Vă rog să-mi lăsați un mesaj și vă voi confirma când poate vorbi cu dumneavoastră."

Care dintre cei doi pare mândru de munca lui? Cine are o imagine de sine proastă, nu-și reprezintă bine șeful și n-are șanse prea mari să avanseze în carieră?

Unul dintre clienții mei m-a rugat să particip la interviurile a două persoane ajunse în faza finală a candidaturii pentru un post important de director. Ambii aveau aptitudini tehnice excepționale; fiecare dintre ei se dovedise extrem de capabil să conducă un departa-

ment similar celui pe care urma să-l ia în primire dacă era angajat.

Pe când ceilalți intervievatori puneau întrebări specifice despre experiența și realizările profesionale ale candidaților, eu mi-am concentrat atenția asupra felului în care vorbeau.

Primul dintre candidați începu prin a spune:

„Sunt Gwen Moss și am venit aici ca să mă prezint în fața dumneavoastră drept candidată la conducerea Serviciului de apeluri. Acum două zile, mi-am primit pachetul cu materiale informative și setul cu șase întrebări generale destinate fiecărui candidat. Voi începe prin a răspunde la fiecare dintre acestea."

Al doilea candidat începu astfel:

„Sunt Brian Bayer. Din păcate, am primit informațiile și întrebările dumneavoastră abia acum două zile, deci trebuie să mărturisesc că n-am prea avut timp să mă ocup de ele în detaliu. Am făcut unele estimări referitoare la cifre și la ceea ce cred că vreți să știți. S-ar putea să greșesc, dar la urma urmei, asta nu e decât părerea mea."

Una dintre întrebările generale le cerea candidaților să-și descrie filozofia proprie referitoare la deservirea clienților, din mai multe puncte de vedere. Erau menționate mai multe domenii importante, cum ar fi angajarea de personal, instruirea personalului, măsurarea calității în raport cu productivitatea și așa mai departe.

Primul candidat spuse:

„Convingerea mea este că..."

și continuă prin a explica o parte dintre convingerile ei referitoare la deservirea clienților, cum ar fi:

„Angajații din linia întâi trebuie să rezolve problemele, nu să le arunce în ograda vecinului."
„Dacă stați la îndoială — nu angajați!"
„Dacă nu mergeți înainte, o s-o luați înapoi."

Al doilea spuse:

„Am alcătuit pentru dumneavoastră o mică broșură pe calculatorul meu de acasă. Vă rog să mă scuzați, dar n-am avut la dispoziție o mașină mai puternică și o imprimantă laser, așa că nu arată prea bine. Din păcate, am acces doar la o veche imprimantă cu ace. După cum veți vedea, am inclus câteva dintre chestiunile pe care aș vrea să le spun despre deservirea clienților. Sunt doar câteva dintre micile mele sloganuri."

Acestea erau enumerate în broșura lui:

„Serviciul oferit trebuie să merite așteptarea."
„Motivați-i pe angajați să le ureze bun-venit clienților dificili."
„Marketingul e o filozofie, nu un departament."

La încheierea discuției de o oră, fiecare candidat mai avea la dispoziție câteva minute pentru a trage o concluzie.

Gwen spuse:

„Cred că sunt candidatul ideal pentru acest departament și vreau să lucrez împreună cu dumneavoastră. După cuvintele directorului vostru executiv, pe care le-am citit în cel mai recent raport anual al dumneavoastră, «Nu cred că există un loc de muncă mai interesant.» Înțeleg de ce a spus asta. Acesta este locul în care vreau să fiu. Vă mulțumesc pentru atenție."

Brian spuse:

„Nu am prea multe de adăugat. Acum depinde în mare măsură de dumneavoastră. Sunt sigur că sunt

doar unul dintre oamenii pe care-i aveți în vedere. Am citit undeva cele spuse de directorul dumneavoastră executiv: «Nu cred că există un loc de muncă mai interesant.» Cred că nu e prea departe de adevăr și sper doar că voi avea ocazia să lucrez aici."

În afară de felul în care se exprimau candidații, alegerea părea să fie o chestiune de „dat cu banul". Amândoi aveau un nivel ridicat de aptitudini, experiență și competență tehnică.

Stilul lor de a vorbi trăda însă o diferență dramatică între imaginile lor de sine. Primul candidat își prezentase cu încredere răspunsurile la fiecare întrebare. Al doilea (care avusese la dispoziție același interval de timp pentru a se pregăti) își ceruse scuze că nu avusese timp suficient ca să se pregătească mai bine. Primul își afirmase punctele de vedere cu convingere; al doilea se scuzase, spunând că „asta-i doar părerea mea."

La momentul concluziei, primul se prezentase drept candidatul ideal, însă nu se proclamase cu aroganță drept „cel mai tare". Al doilea se considerase drept „doar unul dintre oamenii pe care-i aveți în vedere", când de fapt era unul dintre cei doi finaliști.

Din punct de vedere al informațiilor, vorbele fiecăruia aveau aceeași valoare. Însă stilurile în care transmiteau aceste informații erau total opuse. De exemplu, să luăm în considerare cele două liste cu filozofia de deservire a clienților. Practic, reprezentau același lucru; ambele aveau sens și rezumau principii importante. Afirmația „Convingerea mea este", cu care începea lista lui Gwen, le accentua importanța. Expresia denigratoare cu care începea lista lui Brian, „Sunt doar câteva dintre micile mele sloganuri", le micșora valoarea.

Am recomandat să fie angajat primul candidat. Dumneavoastră pe cine ați recomanda?

Kay White este responsabilă cu activitatea de instruire în vânzările prin telefon ale firmei Pacific Bell, în California. După părerea ei, cuvintele noastre relevă ceea ce credem cu adevărat despre noi înșine. Ele joacă rolul unui barometru care indică nivelul imaginii de sine. O imagine de sine proastă devine o profeție despre sine care se va împlini. Kay spune: „Ești tratat după cum te comporți. Dacă spui că ești «doar» un responsabil cu clienții, spui de fapt că nu ai o părere prea bună despre poziția ta, iar clientul te tratează ca pe o persoană fără autoritate."

Kay îi învață pe elevii ei să evite un limbaj denigrator la adresa propriei persoane. Responsabilii cu clienții sunt atenți la felul în care se descriu pe ei înșiși și îi informează pe ceilalți dacă aud termeni nepotriviți. Tehnica ei „bănuți în pușculiță" este deosebit de eficientă. În loc să-și supravegheze doar cu atenție inadvertențele verbale, elevii pun câte o monedă de cinci cenți într-o pușculiță de fiecare dată când se înjosesc pe ei înșiși. Fiecare „clinchet" le reamintește cât de valoros este un limbaj care le sporește imaginea de sine.

De asemenea, Kay recunoaște faptul că managerii joacă un rol important. Prin fiecare comentariu pe care-l fac, ei îl ajută pe un angajat să-și modeleze imaginea de sine. Kay caută să-i dezvețe pe manageri de comentarii ca: „Având în vedere realizările tale de luna trecută, nu mă surprinde deloc că n-ai reușit să-ți faci norma luna asta. Niciodată nu pot să mă bazez pe tine."

Poate că atunci când veți citi această frază veți spune: „Dar care manager ar fi atât de nesăbuit (și de crud) să spună asemenea lucruri?" Ei bine, o grămadă. Poate chiar ați lucrat pentru unul ca acesta.

Unul dintre cele mai importante scopuri ale lui Kay White este să le arate managerilor ei cum să-i laude și

cum să-i mustre pe angajați. Când cineva face bine un lucru, ea le reamintește managerilor să evite laudele orientate pe personalitate, oferind, în schimb, complimente orientate pe comportament.

În loc să spună:

„Ești cu adevărat valoros pentru departamentul meu. Ești un om minunat și îmi face plăcere să te avem aici",

e bine să spună exact ceea ce au observat:

„Jolene, te-ai descurcat excelent cu întrebarea acelei cliente. Răspunsul tău a fost cât se poate de corect și, în plus, ai vorbit pe un ton atent, prietenos. Atât felul în care ți-ai ales cuvintele, cât și tonul vocii au fost de mare ajutor. Apreciez cu adevărat felul în care îți faci treaba."

Kay le reamintește managerilor ei că aprecierile de acest gen trebuie să fie întotdeauna sincere și oneste. În caz contrar, ascultătorul ridică steguleț roșu și desconsideră cele auzite, spunându-și:

„Mă prind când cineva încearcă să mă manipuleze. Pot să-mi dau seama ce crezi **de fapt** despre mine."

Firește, laudele nesincere vor avea ca rezultat o subminare contraproductivă a imaginii de sine. Apoi, lipsa stimei de sine se va manifesta ori de câte ori angajatul vorbește cu clienții.

Când dojenește un angajat, scopul managerului trebuie să fie acela de a modifica un comportament nepotrivit, nu de a strica imaginea de sine a persoanei. Kay recomandă folosirea metodei „criticii de tip sandviș". Informația negativă trebuie „plasată" între două mesaje pozitive:

„Terry, te descurci din ce în ce mai bine în ce privește contactarea clienților. De exemplu, răspunsul tău la întrebarea ultimului apelant a fost foarte corect. Tonul vocii ar fi putut fi mai prietenos și aș vrea să mai lucrezi la asta, la următorul apel. În ce privește corectitudinea, ține-o tot așa. Observ că ți-ai însușit foarte bine materialul tehnic de la cursul de instruire."

Ori de câte ori vorbiți cu dumneavoastră înșivă, vă descrieți realizările sau comentați realizările altcuiva, evitați să folosiți un limbaj denigrator.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Dumneavoastră nu sunteți o persoană neglijabilă din niciun punct de vedere. Descrieți-vă pe dumneavoastră înșivă, credințele și realizările dumneavoastră cu mândrie și într-o manieră pozitivă.

În loc să spuneți:

„Sunt aici doar de câteva luni, dar felul în care văd eu lucrurile...",

spuneți:

„În ultimele câteva luni, am studiat totul cu atenție și felul în care văd eu lucrurile..."

În loc să spuneți:

„Desigur, asta-i doar părerea mea și s-ar putea să greșesc, dar aș spune că...",

spuneți:

„Cred că..."

În loc să spuneți:

„Eu sunt doar secretara de la recepție, așa că probabil nu vă pot fi de mare folos",

spuneți:

„Eu sunt secretara de la recepție și îmi face plăcere să vă ajut."

În loc să spuneți:

„Eu sunt doar...",

spuneți:

„Eu sunt..."

14

E vorba de „noroc" sau de eforturile dumneavoastră?

Un proiect condus de dumneavoastră tocmai s-a bucurat de aprecieri semnificative din partea companiei-mamă a firmei la care lucrați. Șeful vă spune că directorii vă consideră „o tânără speranță". Vă întreabă: „Cum ai reușit?"

Spuneți cu voce tare:

„Nu știu nici eu. Cred că am avut noroc. Am condus zeci de proiecte de acest gen și cred că întâmplător cineva l-a remarcat pe acesta."

Apoi spuneți:

„Am muncit mult! La proiectul acesta am folosit informațiile primite din ultimele câteva rapoarte și mă bucur că a fost primit foarte bine. Am, de asemenea, o echipă extraordinară, care a contribuit enorm la reușita proiectului."

Cine pare să fie angajatul cu un viitor mai luminos? Cine are șanse să se descurce la fel de bine la următorul proiect de anvergură?

Dacă nu aveți o relație strânsă cu un medic și dintr-odată aveți nevoie de un doctor, la cine veți apela?

Puteți lua legătura cu un serviciu de referință, cum este programul de mare succes *Ask-A-Nurse* (*Întreabă o asistentă*), aflat la dispoziția a aproape jumătate din populația Statelor Unite. Puteți suna la *Ask-A-Nurse* pe gratis, 24 de ore din 24.

Vă treziți la ora 3 dimineața cu un picior cuprins de spasme puternice. Nu se vede nimic — nu sunt nici tăieturi, nici lovituri — dar vă doare atât de tare, încât abia reușiți să vă dați jos din pat. Oare ar trebui să încercați să adormiți la loc, apoi să vă târâți până la serviciu și să vedeți dacă nu-și revine mai târziu? Să-l puneți în apă caldă? Să mergeți la un medic? Care să fie problema?

Un telefon la *Ask-A-Nurse* vă pune în legătură cu o asistentă prietenoasă și profesionistă, care vă cere să-i spuneți simptomele. Ea folosește un program pe calculator care o ajută să pună întrebările potrivite și respectă un protocol medical strict. Pe baza răspunsurilor dumneavoastră, își dă seama că trebuie să fiți supus cât mai repede unor investigații amănunțite.

Asistenta vă îndrumă către camera de gardă a unui spital din apropiere, vă spune cum să ajungeți acolo și îi informează în legătură cu sosirea dumneavoastră. După consultație, vă sună din nou ca să se asigure că la spital ați fost bine tratat. Dacă trebuie să mergeți la un medic ortoped sau la un alt specialist, vă recomandă un medic convenabil, care îndeplinește criteriile dumneavoastră. Firește, dacă până la vizita la propriul dumneavoastră medic sunt suficiente o aspirină și un bandaj, ea vă va spune de la început acest lucru.

Pentru spitale, programul *Ask-A-Nurse* este un instrument extraordinar de marketing și relații publice. Nu numai că le aduce pacienți noi, dar creează o relație pe termen lung între spital și pacient. De asemenea, programul aduce mari beneficii comunității. Oricine

poate primi pe gratis o evaluare profesionistă și confidențială a unei asistente calificate. (Numai medicii pot pune diagnostice.)

După cum vă puteți imagina, succesul acestui program depinde în mare măsură de asistenta care vă răspunde la telefon. Este competentă din punct de vedere medical? Pune întrebările potrivite? Este amabilă și înțelegătoare? Vă oferă răspunsurile potrivite? Dacă răspunsurile ei sunt vagi sau par nesigure, e puțin probabil că veți avea încredere în ea sau că-i veți urma sfaturile.

Spitalele care oferă programul *Ask-A-Nurse* în comunitățile lor sunt deosebit de selective în ceea ce privește angajatele. Interviurile sunt complexe și încep cu o evaluare telefonică. La urma urmei, dacă o asistentă nu se descurcă într-o situație presantă, cum este un interviu la telefon, ce va face atunci când o sună o mamă agitată, care-i spune că are o urgență medicală în legătură cu copilul ei?

Când managerul programului îi cere unei candidate să spună care sunt punctele ei forte și punctele ei slabe, e preferabil să nu dea din colț în colț. Răspuns greșit:

„Păi, nu sunt foarte sigură care sunt punctele mele forte. Cred că... mda, e greu de spus. Am avut norocul să capăt o slujbă la Bellevue în New York. Acolo te întâlnești cu tot felul de cazuri, știți. Deci pot să spun că am trecut prin cele mai diverse situații."

Răspuns corect:

„Cele mai importante două calități ale mele sunt cele care-mi dau încrederea că pot lucra pentru dumneavoastră. În primul rând, îmi place cu adevărat să fiu de ajutor celor în nevoie. De fapt, de asta am ajuns asistentă medicală. Mă atrage ideea de a ajuta 30–50 de pacienți la telefon în fiecare zi, în loc de 15–25 de pacienți într-un spital. În al doilea rând, am experiență

într-o gamă largă de situații medicale. De la începutul carierei, m-am îndreptat către instituția cea mai complexă — și aceasta a fost spitalul Bellevue din Manhattan. Acolo am alcătuit un program de asistență medicală extraordinar și mă bucur că am putut să joc un rol major în reorganizarea departamentului."

După spusele lui Pat Stricker, managerul programului *Ask-A-Nurse* de la spitalul Toledo din Ohio:

„Îmi place când oamenilor nu le este teamă să spună la ce se pricep. Dacă spun: «Păi, nu știu», probabil că le lipsește încrederea în sine pe care o căutăm. Pe de altă parte, dacă sunt egoiști sau înfumurați, știu că nu se vor încadra bine în echipă."

Viața este ca un lung șir de interviuri. Oamenii vă evaluează în mod constant — înainte de a fi angajat, atunci când sunteți propus pentru promovare, la momente de răscruce și în cursul conversațiilor zilnice. Dacă meritați încredere, aveți încredere în propria persoană. Oamenii a căror părere vă poate ajuta să reușiți vor să creadă în oameni care au încredere în ei înșiși.

Există două motive importante pentru a vă acorda încredere ori de câte ori sunteți mândru de propriile realizări: (1) alții vă respectă pentru asta și (2) o meritați și veți avea avantaje de pe urma acestui lucru.

Nu vă puneți realizările pe seama „norocului". Oamenii nu respectă acest tip de răspuns. Iată ce ar trebui să spuneți:

„Mulțumesc. Am muncit din greu și sunt recunoscător pentru această apreciere. Echipa cu care am muncit m-a ajutat foarte mult."

După felul în care reacționați față de laude, ceilalți vă vor evalua drept o persoană înfumurată, plină de o falsă modestie sau care merită cu adevărat apreciere.

Al doilea motiv pentru a accepta complimentele pe care le meritați este și mai important. Cu toții răspundem la recompense, iar cele mai importante pot fi recompensele pe care ni le oferim noi înșine. Atunci când vă spuneți:

„Mă simt atât de bine pentru că am câștigat acest premiu. Am muncit din greu și acum cred că a meritat",

vă consolidați propriul comportament care v-a adus succesul.

Cu alte cuvinte, încrederea pe care v-o acordați dumneavoastră înșivă determină o apreciere imediată și satisfăcătoare a egoului și, în plus, stimulează repetarea performanțelor.

În timpul examinării candidaților la interviuri, am observat că folosirea repetată a expresiilor de genul „eu am făcut" este un real dezavantaj. Când un candidat spune:

„Am făcut asta și asta, am câștigat cutare premiu, am reorganizat departamentul, am realizat o creștere a venitului de 22%...",

cel aflat în fața lui s-ar putea să se îndoiască de capacitatea persoanei de a lucra în echipă și, de asemenea, de responsabilitatea 100% pe care și-o asumă individul în ceea ce privește realizările unui întreg departament. E mult mai eficient să împarți meritele cu ceilalți și să nu ții totul pentru tine:

„Departamentul nostru a înregistrat îmbunătățiri semnificative în timpul conducerii mele. Împreună, am generat o creștere de 22% și, ca urmare, mi s-a

decernat premiul Managerul Anului. M-am simțit extraordinar!"

Bucurați-vă pentru realizările dumneavoastră. Când ceilalți vă întreabă, comunicați-le — cu modestie — că succesul dumneavoastră este rezultatul direct al unor eforturi importante și al sprijinului celor care v-au ajutat. Iar atunci când vorbiți cu dumneavoastră înșivă, aveți grijă să vă recompensați și să reafirmați rolul pe care l-ați jucat în dobândirea propriului succes.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când aveți o reușită, recunoașteți cu modestie rolul pe care l-ați jucat în realizările dumneavoastră, atât față de dumneavoastră înșivă, cât și față de ceilalți.

În loc să vă spuneți:

„Nu înțeleg de ce au ales să-mi dea acest premiu. N-am făcut nimic special ca să-l merit. Pur și simplu am avut noroc",

spuneți:

„Nu mă apreciez întotdeauna suficient. Acest premiu este o dovadă că talentele și eforturile mele sunt apreciate de ceilalți. Este momentul să îmi apreciez mai mult propriile realizări."

În loc să spuneți:

„Pur și simplu mi-au ieșit bine o mulțime de lucruri. Am fost destul de norocos ca să ghicesc prognoza pentru anul viitor și, ce să vezi, a ieșit cam așa cum spera conducerea",

spuneți:

„Am făcut prognoza pentru anul viitor pe baza experienței din trecut, am ținut cont de punctele de vedere ale conducerii, iar rezultatele au fost foarte corecte."

În loc să spuneți:

„Am avut noroc",

spuneți:

„Am făcut planuri bune și am muncit din greu."

15

Ceea ce ei nu știu n-are cum să-i afecteze

Vă aflați în vizită la niște prieteni și cineva vine cu ideea să jucați bridge. Mary vă întreabă dacă vreți să fiți partenerul ei.

Spuneți cu voce tare:

„Bine, pot să fiu partenerul tău, dar nu mă prea pricep la cărți. Te rog să mă ierți dacă fac cumva greșeli stupide. Sper că nu vom pierde din cauza mea."

Apoi spuneți:

„Grozav, hai să jucăm!"

În ce caz va regreta Mary că v-a ales ca partener? În ce caz sunt mai multe șanse ca jocul să fie amuzant și antrenant?

În foarte multe situații, oamenii își construiesc o „plasă de siguranță" formată din scuze, anticipând că vor da greș. Dacă nu spuneți nimic, sunt șanse ca oamenii să nu-și dea seama că sunteți nesigur de capacitățile dumneavoastră. Singura persoană care vă critică sever realizările... sunteți dumneavoastră însivă.

Vara trecută mi-am propus să particip la trei meciuri de volei pe plajă. Poate că pentru dumneavoastră nu pare cine știe ce, dar pentru mine era o realizare impor-

tantă. În copilărie, n-am fost mare sportiv. Nu participam de bună voie la evenimente sportive, iar la liceu am reușit să-mi asigur o notă de trecere la sport în calitate de conducător al echipei de gimnastică. Prin urmare, sportul îmi dădea un sentiment de nesiguranță.

Cu toate acestea, nu există niciun motiv pentru care n-aș putea fi un bun sportiv. Sunt înalt, bine proporționat și îmi coordonez bine mișcările. Singurul meu dezavantaj era atitudinea nesigură.

Firește, mi-am atins modestul scop și am participat la cele trei meciuri de volei. M-am simțit foarte bine și am jucat onorabil. În cursul celui de-al treilea meci, s-au apropiat de noi doi frați, o fată și un băiat, și ne-au întrebat dacă pot juca și ei. Tânăra, care avea vreo 25 de ani și se numea Stacy, s-a alăturat echipei noastre. A intrat pe teren și a întrebat: „sunteți siguri că vreți să fac parte din echipa voastră?" Firește, de cele mai multe ori n-a reușit să prindă mingea, dar lipsa stimei de sine îi întrecea cu mult lipsa de îndemânare. De fiecare dată când rata mingea, spunea: „Vai, îmi pare rău, nu mă pricep deloc. Dacă vreți să plec, spuneți-mi." A devenit de-a dreptul jenant să jucăm cu ea, pentru că toți ne imaginam chinurile prin care trecea, știind că probabil va rata mingea următoare.

Apoi i-a venit rândul să servească. Ne-a pregătit imediat pe toți, spunând: „Va fi îngrozitor. Nici măcar nu sunt în stare să dau mingea peste plasă." Bineînțeles, nu a reușit. Era evident că nimeni nu-i arătase vreodată lui Stacy cum să servească, așa că am cerut o pauză și i-am dat o scurtă lecție. Membrii celeilalte echipe, fiind oameni de treabă, i-au dat o a doua șansă. La următoarea încercare, Stacy a reușit un serviciu excelent, pe care echipa adversă n-a reușit să-l prindă.

A mai servit de două ori foarte bine și am câștigat puncte de fiecare dată.

Puteam să mă pun în pielea ei fiindcă în rarele ocazii în care am fost implicat într-o competiție sportivă începeam prin a-mi cere scuze pentru slaba mea prestație și mă denigram în mod repetat pentru jocul meu neîndemânatic. Stacy s-ar fi descurcat mult mai bine — și eu la fel — dacă, pur și simplu, am fi făcut tot ce ne stătea în puteri. Niciunul dintre jucători nu era un expert la volei, iar lipsa ei de îndemânare ar fi trecut, practic, neobservată dacă nu ne-ar fi atras atenția asupra ei. Ar fi jucat mult mai bine dacă, în loc să ia în derâdere capacitatea ei de a servi, ar fi spus: „Vrea cineva să-mi arate cum să țin mingea când servesc? N-am mai făcut asta de mult."

Faceți ce aveți de făcut așa cum știți mai bine, fără a le spune oamenilor că nu aveți o părere prea bună despre asta.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Probabil sunteți cel mai înverșunat critic al dumneavoastră. Mai bine bucurați-vă de tot ceea ce faceți.

În loc să spuneți:

„Cu siguranță nu sunt un artist, dar voi încerca să fac o schiță care arată cum va funcționa noul proces. Sper că veți reuși să vă dați seama ce vreau să spun, cu toate mâzgăliturile astea oribile",

spuneți:

„Ca să fie mai clar, voi face diagrama noului proces."

În loc să spuneți:

„Nu mă pricep deloc la gătit, dar mi-am zis să încerc. M-am străduit să fac friptură la tavă. Sper să puteți mânca fără să vi se facă rău",

spuneți:

„Sper că vă va face tot atâta plăcere să mâncați din friptura mea câtă mi-a făcut mie s-o prepar pentru voi."

În loc să spuneți:

„Nu mă prea pricep la asta",

faceți așa cum știți mai bine, fără să vă cereți scuze întruna.

16

Ken și Spencer aveau dreptate!

Vorbiți cu un coleg despre aspectul ordonat al departamentului dumneavoastră. El comentează că zona în care lucrați dumneavoastră pare întotdeauna bine îngrijită — mult mai curată decât a lui.

Spuneți cu voce tare:

„Așa îmi place mie. Întotdeauna le spun celor de la administrație că vreau ca locul ăsta să fie bine pus la punct. Fac o treabă bună. Așa și trebuie!"

Apoi spuneți:

„Știi, ai dreptate. Oamenii mei se pricep foarte bine să păstreze ordinea. Ai ceva împotrivă să le transmit ceea ce ai spus? Mi-ar plăcea să știe că nu sunt singurul care observă și apreciază munca lor."

Cine este managerul ai cărui oameni vor păstra ordinea în continuare și vor depune pentru asta un efort suplimentar? Cine pare să aibă probleme cu moralul, nu va fi capabil să-și păstreze oamenii, iar aceștia nu vor lucra cu plăcere pentru el?

Într-o vacanță cu familia, m-am întâlnit pentru prima oară cu un luptător profesionist. Hawk, un membru al

echipei de luptători profesioniști Road Warriors, stătea în același complex hotelier ca noi. La câteva ore de la sosirea sa în stațiune, toți copiii și majoritatea adulților de la complex erau la curent cu prezența lui. Era uriaș, plin de mușchi și cu siguranță că a atras atenția tuturor, prima oară când s-a întins pe șezlongul de lângă piscină, în slipul lui cu imprimeu leopard.

După ce am urmărit apropiindu-se de el un șir constant de indivizi dornici de autografe sau de fotografii, m-am instalat într-un șezlong lângă Hawk și am început să citesc. Probabil că nu m-aș fi așezat atât de aproape de el, dar era unul dintre puținele locuri libere. În jurul lui Hawk era gol. Cred că majoritatea se simțeau la fel de jenați ca și mine să stea acolo, încercând să nu se holbeze la el.

Dată fiind vocea lui extrem de puternică și gravă, era imposibil să-i ignori conversațiile. Era de înțeles că îl abordau foarte puțini, pentru că statura lui fizică era cu adevărat impozantă. Însă mulți copii se duceau drept la el și stăteau de vorbă fără probleme. Majoritatea erau băieți tineri și îmi imaginez că mulți dintre ei le spuseseră părinților: „Într-o zi vreau să fiu și eu mare, puternic și musculos ca el."

M-a surprins când l-am auzit pe Hawk vorbind cu acești băieți. Vorbea extrem de pozitiv. Nu le spunea băieților: „Ești un prăpădit, dar dacă muncești din greu, poate într-o zi vei ajunge înalt și puternic ca mine." Le spunea că erau deja puternici. Chiar dacă veneau la el niște băieți slăbuți, ca să-i ceară un autograf, el găsea de spus ceva pozitiv, care să sune ca un compliment. „Ai niște brațe tare lungi. Pun pariu că ești un baschetbalist grozav."

După ce am ascultat mai multe asemenea conversații, am prins curaj să-l abordez și eu. I-am spus lui

Hawk cât de impresionat am fost de modul cum vorbea cu copiii și atunci mi-am dat seama că o făcea în mod intenționat. Mi-a spus: „E un lucru atât de ușor de făcut și poate însemna atât de mult pentru puștii ăștia." Nu numai că sub mușchii aceia uriași se ascundea o persoană binevoitoare, dar îi îndruma pe băieți în mod conștient să aibă o părere bună despre ei înșiși.

Hawk a fost sincer impresionat când l-am felicitat pentru purtarea lui pozitivă față de copii. Sunt sigur că primește nenumărate laude și aprecieri referitoare la fizicul lui, dar bănuiesc că foarte puțini oameni îi spun că admiră la el ceva mai profund decât aspectul fizic.

Această conversație cu Hawk mi-a schimbat în întregime părerea neautorizată despre luptătorii profesioniști. Până atunci, nu mai urmărisem niciodată de bunăvoie la televizor o întrecere profesionistă de lupte. Dacă toți ceilalți uriași sunt la fel de sensibili, atenți și pozitivi ca Hawk, s-ar putea să devin un fan.

Ken Blanchard și Spencer Johnson aveau dreptate! Surprinzând piața editorială cu cartea *Manager la minut** și alte lucrări ale lor, de același gen, ei au devenit susținătorii ideii „surprinde-i pe ceilalți făcând bine lucrurile". Au afirmat, pe bună dreptate, că acesta era unul dintre cele mai puțin utilizate și cele mai eficiente instrumente de management.

Oamenii cu un limbaj pozitiv îi apreciază pe cei care merită, și asta în mod spontan. În această carte se subliniază ideea că dumneavoastră aveți, de fapt, nu un auditoriu, ci două: dumneavoastră și oamenii care vă ascultă. Atunci când îi lăudați pe alții pentru compor-

* Apărută la ed. Curtea Veche Publishing, București, 2001. (*N. red.*)

tamentul lor, toată lumea are de câștigat, chiar dacă este vorba despre un lucru mărunt.

Eu locuiesc într-un cartier adorabil, cu case din lemn, lângă Seattle. Pentru a ajunge pe strada mea, trebuie să cobori un deal lung și domol, cu o bandă centrală cultivată, care ține aproape un sfert de milă. De-a lungul anului, plantele sunt îngrijite și schimbate cu altele, după sezon. După scurta glorie a azaleelor de un roșu aprins, cineva plantează o sumedenie de panseluțe. Când acestea se scutură, apar margarete. Cineva face mari eforturi ca să se asigure că aleea cu flori arată întotdeauna bine. Nu se întâmplă de la sine. Acel „cineva" este Susan. Din când în când, o observ pe femeia aceasta cum sapă, tunde, taie și plantează.

Sunt sigur că majoritatea vecinilor mei au comentat cât de frumoasă și de bine întreținută era aleea. Într-o zi, m-am gândit că a sosit momentul ca Susan să afle cât de apreciată este munca ei. Am încetinit mașina, am coborât geamul și am spus:

„Faci o treabă foarte bună. Te văd de multe ori pe aici cum ai grijă de flori. Eforturile tale sunt răsplătite; florile arată întotdeauna extraordinar. Îți mulțumesc pentru că ești atât de conștiincioasă în munca ta. Îmi face mare plăcere să văd rezultatele ei de fiecare dată când trec pe aici."

Se îmbujoră la față, devenind asemenea florilor pe care le planta. Cu un zâmbet larg, spuse:

„Mă bucur că îmi apreciezi munca. Și mie îmi place să o fac. Îți mulțumesc că te-ai oprit. Mă simt foarte bine că ai observat."

Nu este singura care s-a simțit bine. Când faceți cuiva un compliment, sunt mari șanse să vă simțiți la fel de bine ca persoana care îl primește. În cazul lui Susan

grădinăreasa, clipa în care am văzut cum zâmbește și că se simte apreciată a însemnat foarte mult pentru mine. În plus, mă simt extraordinar ori de câte ori trec cu mașina pe lângă opera ei, știind că, probabil, se gândește din când în când la comentariul meu. Când văd că îmbobocește un nou rând de flori, sunt convins că am făcut un lucru bun lăudându-i munca.

Cum o mare parte din munca mea de conferențiar și consultant este dedicată obținerii unui nivel înalt de profesionalism la telefon, sunt deosebit de atent la oamenii care se pricep foarte bine la asta. Când o secretară răspunde la telefon pe un ton clar și prietenos, am grijă să apreciez acest lucru. Când un reprezentant al serviciului de relații cu clienții se ocupă în mod profesionist de întrebarea mea, îi spun că a făcut o treabă bună. Îmi place mai ales să le fac complimente acelor operatori telefonici care îmi răspund la telefon cu amabilitate. În special cei de la hoteluri par șocați atunci când un oaspete își dă osteneala să-i laude. După convorbire, mă simt la fel de bine ca și ei.

În fiecare zi, investiți un moment în „a-i observa pe oameni făcând lucrurile bine", conform sugestiei lui Ken și Spencer. Spuneți-le că ați observat acest aspect la ei și de ce apreciați lucrul respectiv. Vă veți simți extraordinar — și ei la fel.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Faceți complimente oamenilor și apreciați-i pentru că s-au descurcat bine, mai ales atunci când nu se așteaptă.

În loc să vă spuneți dumneavoastră înșivă:

„Cineva face o treabă bună cu pancartele alea de la farmacie. Probabil că a studiat caligrafia",

spuneți-le celor de la magazin:

„Cine face pancartele astea care sunt peste tot în magazin? Se pricepe foarte bine și aș vrea să-i spun asta personal."

În loc să spuneți:

„Copiii ei sunt liniștiți și politicoși",

spuneți:

„Se vede că ai avut mare grijă de copiii tăi. Vorbesc atât de politicos și de inteligent cu toată lumea!"

În loc să spuneți:

„Fiica mea îmi e de mare ajutor în casă",

spuneți:

„Draga mea, îmi ești de mare ajutor în casă și apreciez asta."

17
Ai vârsta pe care ți-o dai

Copiii dumneavoastră, care sunt deja mari, vă invită în excursia lor anuală la casa de la țară.

Spuneți cu voce tare:

„Știți, nu mai sunt un copil. Sunt prea bătrân ca să mă mai bucur de astfel de lucruri."

Apoi spuneți:

„O să ne distrăm. Mi-ar plăcea să mai schimb decorul și, bineînțeles, să fiu împreună cu voi."

Cine dă impresia că-și va trăi restul vieții fericit, înconjurat de oameni care se bucură de compania lui? Cine are șanse să ajungă un bătrân trist, deprimat și singuratic, ai cărui copii nu-l vizitează cu plăcere?

O persoană din public l-a întrebat pe dr. Norman Vincent Peale, autorul cărții *Forța gândirii pozitive**, de ce la 92 de ani continuă să țină discursuri, în loc să se retragă liniștit, ca să se bucure de viața pe care și-o crease.

„De ce?... O... să-ți spun... de ce. Pentru că... în ciuda tuturor discursurilor... pe care le-am ținut... de-a lun-

---

* Apărută la ed. Curtea Veche Publishing, București, 2007. (*N. red.*)

gul anilor... și în ciuda... tuturor cărților... în lumea asta mai sunt încă oameni care gândesc negativ!"

Publicul s-a ridicat deodată în picioare și l-a răsplătit cu un ropot de aplauze.

Ca membru al Asociației Naționale a Vorbitorilor, am avut ocazia să-i întâlnesc, să-i ascult și să lucrez cu mulți dintre cei mai celebri vorbitori din lume. În 1990, la banchetul de acordare a premiilor asociației, care a avut loc în sala Marquis a hotelului Marriott din Atlanta, soția mea și cu mine am stat la masă cu dr. Peale și doamna Peale. În mod normal, membrii acestei asociații nu formează un grup ahtiat după celebrități, dar ei l-au înconjurat pe dr. Peale cu un entuziasm nebunesc.

După cină, dr. Peale a fost chemat pe scenă, ca să anunțe că prietenul lui și unul dintre colegii noștri, Michael Frank, a primit Premiul de Excelență al Consiliului asociației, cea mai înaltă distincție acordată pentru aptitudini oratorice și profesionalism. Când a fost anunțat numele dr. Peale, toți cei 1 500 de vorbitori profesioniști, îmbrăcați în fracuri și sclipind de bijuterii, s-au ridicat în picioare și au început să aplaude.

După prezentare, eu și un alt vorbitor l-am ajutat cu grijă pe venerabilul domn să coboare de pe scenă. În timp ce publicul continua să aplaude, nonagenarul s-a întors către mine și partenerul meu și ne-a spus, chicotind: „Arătați de parcă ați însoți un cortegiu funerar!" A fost singura referire la vârsta lui pe care a făcut-o în seara aceea — și cu siguranță că vorbea în glumă.

Mai târziu, l-am întrebat pe dr. Peale cum reușește să se bucure de viață la o vârstă atât de înaintată. Răspunsul lui a fost foarte simplu: „Trăiește-ți viața și uită-ți vârsta."

Mulți oameni își boicotează fericirea vorbind despre vârsta lor. Se pare că atingerea vârstei de 40 de ani declanșează un flux de exclamații: „Îmbătrânesc", care continuă în următorii 40 de ani. De ce multe celebrități își ascund sau își falsifică vârsta, de parcă faptul de a o recunoaște le-ar micșora respectul de care se bucură în ochii fanilor? Nu contează vârsta cronologică a unei persoane, ci atitudinea ei față de vârstă.

În dicționarul *Webster's Ninth New Collegiate,* cuvântul „tineresc" este definit în felul următor: „care nu a fost supus multor erodări." Pierderea tinereții este un proces de erodare, ai cărui autori suntem în mare parte noi înșine. Ne „uzăm" propria imagine prin comentarii denigratoare despre vârsta noastră înaintată. Le trimitem prietenilor de ziua lor cărți poștale care îi iau peste picior, deși s-ar vrea amuzante. Efectul cumulat al tuturor acestor comentarii este erodarea sentimentelor de tinerețe.

Tot așa cum n-are niciun rost să ne grăbim propria eroziune, de ce să încurajăm sentimentul că „îmbătrânește" al altcuiva? Vă recomand să boicotați cărțile poștale cu glume denigratoare despre îmbătrânire. Deși au intenția să fie amuzante, ele nu fac decât să îmbogățească o conștiință colectivă care privește îmbătrânirea ca pe un proces negativ. Chiar dacă sunt greu de găsit, căutați cărți poștale cu ajutorul cărora să-i îmbărbătați pe prietenii și rudele dumneavoastră pe măsură ce înaintează în vârstă.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Folosiți expresii neutre sau pozitive referitor la vârsta înaintată. Nu erodați vitalitatea, vorbind negativ despre îmbătrânire.

În loc să spuneți:

„Am început să îmbătrânesc, părul îmi încărunțește, îmi apar riduri și arăt ca o sacoșă veche",

spuneți:

„Mă mențin în formă și arăt bine."

În loc să spuneți:

„Știi, la vârsta mea, e prea greu să te distrezi. Bătrânul meu trup nu mă mai ajută",

spuneți:

„La vârsta mea, prefer alte tipuri de distracții. La ce te gândeai?"

În loc să spuneți:

„Mă simt din ce în ce mai prost. Îmbătrânesc",

spuneți:

„Mă simt bine."

III

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...
Își revin rapid

Oamenii care folosesc un limbaj pozitiv își revin repede. Firește, și ei se confruntă cu dificultăți, dar își revin imediat de pe urma lor. Învață din propriile experiențe și devin mai puternici. Ați observat vreodată câți oameni extrem de bogați au ajuns săraci lipiți pământului o dată sau de mai multe ori? N-au renunțat. Au învățat din greșeli, iar revenirea a fost rapidă și spectaculoasă.

În partea a doua a acestei cărți, am discutat despre cercetările făcute de dr. Martin Seligman, legate de „stilurile explicative" și caracteristicile limbajului oamenilor optimiști și pesimiști. Am examinat modul în care oamenii optimiști descriu evenimentele *pozitive*. Când lucrurile merg prost, ei folosesc stilul descriptiv opus. Se concentrează asupra unor explicații cu caracter specific, extern și temporar. Pesimistul consideră că problemele sunt universale („Nu numai că situația asta e dificilă, dar întreaga mea viață e îngrozitoare"), interne („E doar vina mea, sunt un ratat") și permanente („Lucrurile nu merg niciodată așa cum aș vrea, iar acesta este încă un exemplu care o dovedește.").

Dacă sunteți un om cu un limbaj pozitiv, atunci când aveți de-a face cu situații negative — sunteți dat afară de la serviciu, nu sunteți promovat sau copilul are probleme cu școala —, înlocuiți în mod conștient expli-

cațiile universale, interne și permanente cu unele specifice, externe și temporare. Când un optimist nu obține marea promovare, spune:

„Am ratat promovarea asta și înțeleg de ce. Încă nu cunosc foarte bine noul program de prognosticare a inventarului și este esențial să învăț să-l folosesc bine. Știu că pot să fac acest lucru, odată ce am parcurs manualul de utilizare. Am avut multe succese profesionale în trecut și știu că mă așteaptă alte lucruri extraordinare. Sunt foarte fericit că îmi merge atât de bine în celelalte privințe. Sunt sănătos tun, relațiile cu familia sunt excelente și am aptitudini profesionale foarte bune. Știu că sunt pe cale să avansez în carieră și acum voi începe să mă pregătesc pentru următoarea avansare."

E cât se poate de firesc să reacționați negativ atunci când lucrurile merg prost. Deseori, așa mi se întâmplă și mie. Nu vă așteptați să folosiți în mod natural un limbaj pozitiv. Faceți eforturi pentru a-l dobândi.

În capitolele care urmează, veți întâlni oameni care și-au revenit în urma unor situații dezastruoase. Au transformat falimentul, eșecul personal, alcoolismul, depresia și alte probleme mai mărunte în experiențe pozitive. Poate că și dumneavoastră vă confruntați în prezent cu o sumedenie de probleme. Folosiți expresiile pozitive din capitolele următoare și veți ieși cu fruntea sus din orice situație.

18

Oare istoria se repetă?

Sunteți concediat. Aveți două plăți restante la ipotecă. Soția vă părăsește.

Spuneți cu voce tare:

„Știu de ce mi se întâmplă toate acestea: sunt un ratat."

Apoi spuneți:

„Știu că dincolo de toate acestea există o lecție importantă. Ce pot învăța de aici?"

Cine este persoana care va abandona? Cine este învingătorul, care va învăța lecții valoroase din aceste situații și va câștiga putere și înțelepciune?

Cum v-ați simți dacă, la 40 de ani, după 20 de ani de mari succese în afaceri, ar trebui să-l sunați pe tatăl dumneavoastră și să-l rugați să vă împrumute 400 de dolari... ca să vă puteți declara falimentul?

La mijlocul anilor '70, Michael McCafferty și-a abandonat cariera de vânzător de succes la IBM pentru a-și începe propria afacere. Firma lui, cu sediul în Philadelphia, asigura service pentru calculatoare, mergea foarte bine și i-a adus profituri timp de șapte ani. A fost achiziționată de

o firmă mai mare, iar președintele companiei-mamă a făcut cu Michael o înțelegere care l-ar fi făcut bogat.

Dar președintele a murit. Atunci, Michael și-a dat seama că înțelegerea lor a fost pur verbală. Noua conducere a companiei a decis să n-o mai respecte și lui Michael i-au fost refuzate acțiunile promise.

Umilit, și-a făcut bagajele și s-a dus la Chicago, unde a condus cu succes o altă firmă de service, de trei ori mai mare, iar peste doi ani a plecat de acolo plin de bani. Iernile din Chicago erau prea aspre pentru el, așa că Michael, la vârsta de 35 de ani, s-a îndreptat către San Diego, unde și-a cumpărat o locuință de plajă, un Ferrari de colecție și a început o viață minunată, fără niciun fel de griji. Dar curând s-a plictisit. Atunci un vechi asociat de afaceri i-a propus o nouă afacere.

Lui Michael i-a stârnit interesul. Era o ocazie de a combina priceperea lui în calculatoare cu faptul că oamenii vor dori întotdeauna un acces mai ușor la cât mai multe informații. A creat primul sistem electronic de Pagini Aurii și a perfecționat tehnologia, care constituie și în ziua de azi baza unei industrii în plină dezvoltare.

Apoi partenerul lui s-a retras. Michael n-avea nicio îndoială că afacerea va avea un mare succes și s-a hotărât să investească mai departe pe cont propriu. Și-a vândut automobilul Ferrari și a cumpărat un Vega din 1972. Apoi a renunțat la locuința de pe plajă. Nu peste multă vreme, fiecare cent pe care-l avea fusese investit în afacerea falimentară.

În timp ce Michael se afla în culmea disperării, a fost agățat de un „rechin". Un om cu bani și bun de gură s-a oferit să-i salveze compania și să-l repună pe picioare... contra unui procent de 51% din firmă. A adus și alți parteneri, iar afacerea lui Michael s-a făcut zob.

Michael McCafferty a renunțat la muncă și s-a cufundat în cea mai neagră depresie. Nu avea niciun venit și trăia pe credit. Singura cale era să se declare falit, dar nu-și putea permite cheltuielile cu tribunalul! De data asta, cel care l-a salvat a fost tatăl său.

Timp de un an întreg, Michael s-a tot întrebat:

„De ce eu? Ce s-a întâmplat cu banii mei, cu mașina, cu viața mea lipsită de griji? Cum se face că individul ăla bun de gură a dat totul gata?"

Gândul care-l obseda era: „De ce mi s-au întâmplat mie toate astea?" După un an de sărăcie, disperare și depresie, răspunsul s-a ivit dintr-o dată: „Pentru că am permis să se întâmple." Era foarte simplu. Nu lumea îl făcuse o victimă; el însuși își atrăsese propriul nenoroc. Dăduse crezare oamenilor nepotriviți, se purtase naiv, nu încheiase în scris înțelegerile importante și renunțase la autoritate.

Cedase controlul! Asupra situației financiare a companiei și asupra propriului destin. Lăsase să-i scape totul din mână, considerând că „lucrurile i se întâmplă".

Odată ce și-a dat seama ce lecție extraordinară primise, a trecut la treabă. A citit binecunoscuta carte a lui Og Mandino *Cel mai vestit vânzător din lume** și a notat afirmațiile acesteia pe niște cartonașe:

„Astăzi încep o viață nouă.
Voi persevera până când voi reuși.
Voi trăi această zi ca și cum ar fi ultima.
Voi acționa acum."

Le citea cu voce tare în fiecare dimineață, seara înainte de a merge la culcare și de mai multe ori în timpul zilei.

---

* Apărută la ed. Curtea Veche Publishing, București, 2001. (*N. red.*)

Michael și-a examinat „eșecurile" din trecut și a tras învățăminte din ele. Le-a condensat în „Cele zece porunci pentru conducerea unei afaceri în devenire" și și-a luat angajamentul că le va respecta. În 1983, de ziua Sf. Patrick, a înființat o nouă companie, pe care a denumit-o, deloc surprinzător, *Remote Control* (Control de la distanță). În momentul în care scriu această carte, compania lui Michael a cunoscut o creștere a venitului mediu anual de 133% (în ultimii șapte ani). Pe baza lecțiilor pe care le-a învățat din numeroasele sale „eșecuri", a creat cel mai bine vândut pachet software din categoria sa, „TeleMagic". Cu ajutorul acestuia, mii de agenți de vânzări profesioniști din lumea întreagă au șansa să se organizeze mai bine, să devină mai profitabili și să mențină controlul. În sfârșit, Michael McCafferty a devenit multimilionarul care merita să fie. Din vila sa de pe țărmul oceanului, în Del Mar, California, admiră delfinii și pelicanii și se simte recunoscător că și-a învățat lecțiile.

Oamenii cu un limbaj pozitiv sunt conștienți că eșecul este o parte vitală a reușitei. Atunci când spun: „Am dat greș!", folosesc un semn de exclamație și continuă cu: „Și iată ce am învățat." Învinșii spun doar „Am dat greș." Punct. După cum spunea Vince Lombardi:

„Nu contează dacă ești doborât la pământ. Contează doar dacă te ridici."

Michael McCafferty s-a ridicat din nou și a învățat lecții neprețuite din greșelile lui.

Nu vă fie teamă de eșecuri. Vă urez să aveți parte de multe și să învățați lecții importante din fiecare.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când vă confruntați cu un „eșec", încercați să aflați ce lecții aveți de învățat din asta și cum puteți progresa pe baza experienței trăite.

În loc să spuneți:

„Ce mișcare stupidă! Cum am putut să-mi risipesc economiile de o viață și să construiesc casa aia, ca să descopăr pe urmă că piața e în cădere? Sunt un ratat fără speranță",

spuneți:

„Nu merită să pui toate ouăle în același coș și această investiție n-a avut un profit bun. Am învățat însă niște lecții valoroase și n-o să-mi mai asum din nou un asemenea risc fără a mă informa mai întâi."

În loc să spuneți:

„Acesta este al patrulea interviu la care mă duc și nici de data asta nu m-au sunat și nu mi-au scris nimic. Probabil că sunt un ratat",

spuneți:

„Se pare că modul în care am abordat aceste interviuri n-a funcționat. Un lucru pe care l-am învățat este că ei nu mă sună după interviu. Poate ar trebui să iau eu inițiativa și să păstrez cumva legătura cu ei. După următorul interviu, o să le trimit imediat o notiță de mulțumire."

În loc să spuneți:

„Am dat greș",

spuneți:

„Iată ce am învățat..."

19

Pe jumătate gol sau pe jumătate plin?

Timp de cel puțin cinci ani, ați lucrat în strânsă colaborare cu un director influent din organizația dumneavoastră. Proiectul dumneavoastră curent este extrem de important pentru propriul viitor, iar directorul v-a fost principalul „antrenor" și susținător. Vă cheamă la el în birou și vă anunță că a acceptat un alt post, la o organizație de frunte din domeniul dumneavoastră.

Spuneți cu voce tare:

„Acum ce mă fac? El crede în mine și mă susține la acest proiect, dar acum pleacă. Rămân complet singur. Va trebui s-o iau de la capăt cu altcineva. E un dezavantaj major."

Apoi spuneți:

„De vreme ce pleacă, voi continua colaborarea noastră, fiindcă va rămâne un contact valoros din afara companiei. Și voi reuși să creez o relație bună cu cel care-l va înlocui. Este o schimbare interesantă."

Care persoană se va simți deprimată și va ajunge să bată pasul pe loc în cariera sa? Cine se va adapta cu ușurință situației și va explora noile împrejurări?

În lumea publicisticii, cel mai important om de contact al unui autor este redactorul. El este persoana care crede în scriitor și sprijină de la bun început proiectul cărții. Redactorul negociază avansul cuvenit autorului și multe alte elemente esențiale ale contractului. Odată ce editorul s-a angajat să publice cartea, autorul îl consideră pe redactor purtătorul său de cuvânt; el discută cu oamenii de la publicitate, promovare și vânzare.

Redactorul care a susținut apariția primei mele cărți, *Phone Power* (*Puterea prin telefon*), a inițiat și proiectul celei de față. Când manuscrisul era pe jumătate gata, m-a sunat să-mi spună că acceptase un post la o altă editură.

Reacția mea imediată a fost:

„Poate că pentru ea e un progres important în carieră, dar pentru mine e un mare dezavantaj! Va trebui s-o iau de la început și să lucrez cu un redactor pe care nu-l cunosc. Poate că nici n-o să-i placă ce scriu. Dacă nu se ocupă de carte și-i lasă pe cei de la vânzare s-o ignore?"

Știți vechea zicală: paharul poate fi pe jumătate gol sau pe jumătate plin, în funcție de cum îl priviți. Eu mă uitam la paharul meu și vedeam riscuri, posibile dezavantaje și numai probleme.

Sper să nu credeți că pentru mine, sau pentru oricine altcineva, limbajul pozitiv este un lucru simplu. E nevoie de atenție și de un efort continuu, concentrat. La cinci minute după ce auzisem „vestea proastă", m-am ridicat de la masă, m-am dus la fereastra biroului meu, am privit râul și copacii și m-am forțat să spun:

„Ce veste minunată! Acum am un aliat puternic la o altă editură. Când mă voi întâlni cu noul meu redactor, îi voi «vinde» cartea mea, ca să fie entuziasmat de la bun început. În loc să-i prezint o idee generală, o

să-i arăt exact despre ce e vorba în această carte. Și cum are o perspectivă proaspătă, probabil că îmi va oferi o mulțime de idei promoționale."

Când privesc în urmă, îmi dau seama că plecarea redactorului meu mi-a deschis nenumărate posibilități. Paharul era pe jumătate plin — și pe cale să se umple.

Când suntem confruntați cu o situație care reprezintă o schimbare față de ceea ce suntem obișnuiți și față de ceea ce am planificat, cei mai mulți dintre noi tind să vadă mai întâi partea negativă. Deseori și eu fac la fel. Trucul este să vă dați seama că faptul de a vedea mai întâi partea „pe jumătate goală" a paharului nu înseamnă că acesta este singurul mod în care îl puteți privi.

A vedea paharul pe jumătate plin este o aptitudine care se învață. Nu vă simțiți descurajat dacă nu se întâmplă imediat sau în mod natural. Folosiți forța limbajului pentru a întoarce lucrurile în favoarea dumneavoastră.

Fiți vigilent. Ori de câte ori începeți să gândiți sau să spuneți celorlalți „Asta e o veste proastă pentru că...", opriți-vă și înlocuiți fraza cu „Asta e o veste bună pentru că..." Nu puteți exploata oportunitățile dacă nu le vedeți. Antrenați-vă să vedeți partea bună, folosind metoda „completează locurile libere". Străduiți-vă să găsiți o continuare a frazei: „Această situație are și o parte bună, iar eu mă voi concentra asupra ei. Este o veste foarte bună, pentru că..."

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Reformulați reacțiile negative la schimbările neașteptate și spuneți: „Aceasta e o veste extraordinară.

Înseamnă că...", apoi căutați posibilele consecințe pozitive.

În loc să spuneți:

„N-am fost promovat; ce veste îngrozitoare!",

spuneți:

„N-am fost promovat și asta-i o veste bună, pentru că astfel îmi voi putea extinde orizontul. Voi da câteva telefoane și voi vedea în ce fel calitățile mele pot fi de folos unei alte firme. Atunci voi avea o idee mai bună privind situația mea aici."

În loc să spuneți:

„La naiba, vânzarea noastră a eșuat. Acum trebuie s-o luăm de la început",

spuneți:

„Bine, cumpărătorul s-a răzgândit. Mă bucur că s-a întâmplat acum și nu în ultimul moment. Asta înseamnă că putem să reevaluăm situația de pe piață și să ne asigurăm că strategia noastră de prețuri este cea mai potrivită în prezent."

În loc să spuneți:

„Mașina n-o să fie gata până la prânz, așa cum mi s-a promis. Asta îmi dă tot programul peste cap",

spuneți:

„Cum mașina n-o să fie gata până la prânz, voi profita de ocazie ca să mă duc pe jos la biblioteca din apropiere. N-am mai fost acolo de-un veac. E bine că planurile mele s-au schimbat."

În loc să spuneți:

„Prevăd că schimbarea asta va avea consecințe extrem de neplăcute",

spuneți:

„Prevăd că schimbarea asta va avea consecințe cât se poate de pozitive."

20

Numai de-aș fi...

Participați la întrunirea anuală a asociației dumneavoastră profesionale și, citind programul cu atenție, vedeți că la ceremonia de premiere de mâine-seară trebuie să fiți îmbrăcat de gală. Smokingul dumneavoastră atârnă acasă, în dulap.

Spuneți cu voce tare:

„Numai de-aș fi citit programul cu mai multă atenție înainte să-mi fac bagajele. De ce nu planific niciodată dinainte asemenea lucruri? O să arăt complet deplasat."

Apoi spuneți:

„O să vorbesc la recepție, să văd dacă pot închiria de undeva un smoking. Data viitoare voi avea grijă să citesc materialele cu câteva zile înainte de întrunire."

Cine dă impresia că se va simți mizerabil la ceremonia de premiere și s-ar putea ca anul viitor să repete experiența?

O operație de bypass coronarian vă poate face să vă opriți puțin și să vă gândiți. Pentru un prieten de-al meu, aceasta a declanșat și o sumedenie de regrete: „Numai de-aș fi ..." Puțin trecut de 40 de ani, acest bărbat se

concentrase exclusiv asupra carierei, acordând foarte puțină atenție familiei și ignorând recomandările obișnuite privind alimentația.

Aflat pe patul de spital, Jerry continua să-și înșire regretele: „Numai de-aș fi petrecut mai mult timp cu copiii." „Numai de-aș fi evitat toate mâncărurile alea pline de colesterol." „Numai de-aș fi dus o viață mai echilibrată."

Dacă-l auzeai vorbind, ai fi zis că-și scrie propriul epitaf. În ciuda operației reușite, Jerry mergea mai departe în direcția greșită. Continua să regrete ceea ce făcuse și ceea ce nu făcuse, în loc să se concentreze asupra unor noi căi și să-și propună să-și îmbunătățească viața.

Schimbarea lui Jerry a început atunci când a renunțat la afirmațiile „Numai de-aș fi...". A fost de acord să elimine din vocabularul lui această expresie negativă, iar familia și prietenii l-au ajutat, întrerupându-l ori de câte ori începea să spună „Numai de-aș fi..." În curând, Jerry a început să spună: „Nu m-am bucurat de familia mea atât cât aș fi meritat, iar acum voi schimba situația." „N-am dat atenție la ceea ce mănânc, iar acum trec la o alimentație sănătoasă, hrănitoare." „Am dus o viață lipsită de echilibru, iar acum mă străduiesc în mod conștient să-mi creez o viață echilibrată."

În ziua de azi, Jerry este un om nou. Nu doar datorită operației pe inimă. „Operația" lui verbală a jucat, la rândul ei, un rol important. Nu ai nevoie de ajutorul medicului ca să elimini din vocabular regretele de genul „Numai de-aș fi..."

Când auzi pe cineva folosind expresia „Numai de-aș fi...", de obicei poți fi sigur că este orientat asupra trecutului. Trăiește cufundat în regrete, preocupat de ceea

ce nu poate fi schimbat. Momentul potrivit pentru a vorbi despre un trecut regretabil este atunci când faci o analiză retrospectivă a ceea ce ai greșit, pentru a îmbunătăți lucrurile.

În călătoriile mele, au fost situații în care bagajele mi s-au pierdut sau au sosit cu întârziere, iar odată chiar am urcat pe scenă în tenişi şi blugi. Atunci aș fi dorit să-mi fi luat bagajul cu mine în avion. Mi s-a întâmplat și să alerg de la poarta B-1 la poarta E-32 cu geamantanul în mână, ca să prind avionul care pleca în câteva minute, și să-mi doresc să nu fi avut cu mine decât servieta. În ambele situații, ar fi fost ușor să cedez regretelor.

În loc să mă gândesc la trecut și să regret ceea ce făcusem, am folosit aceste experiențe ca să mă concentrez asupra viitorului: „Când îmi dau la bagaje valizele, cu toate costumele de afaceri, risc să le pierd; când le iau cu mine, mă simt copleșit. Așadar, începând de acum, o să găsesc o soluție mai bună." Soluția mea a fost să dau totul la bagaje, inclusiv noul costum pe care aveam de gând să-l port pe scenă. Pe drum, port un alt costum, pe care-l pot folosi la prezentare, dacă mi se pierd bagajele. Ca încălțăminte, port niște pantofi sport negri confortabili și îmi iau cu mine un marker negru. La nevoie, pot să înnegresc repede banda albă și mă aleg cu niște pantofi perfect acceptabili.

Dacă un agent de vânzări pierde la limită concursul regional de vânzări, poți să-ți dai seama ce șanse de câștig are în viitor după modul în care își descrie înfrângerea. În caz că spune: „Dacă aș fi vândut cu 5% mai mult, în ianuarie aș fi fost la Acapulco. Ce ghinion", șansele sunt slabe. Dacă spune: „Am fost la doar cinci procente distanță și sunt sigur că pot fi cu 5% mai eficient dacă îmi aleg clienții cu mai multă atenție. Data

viitoare voi fi mai productiv", tocmai ați auzit vorbind un învingător.

Aceeași expresie „Numai de-aș fi..." este des folosită de manageri, negociatori și alți profesioniști care nu reușesc niciodată să-și realizeze întregul potențial. De fapt, majoritatea celor care spun: „Numai de-aș fi..." probabil că își pun singuri bețe-n roate, în orice domeniu — de la vânzări la creșterea copiilor.

Renunțați la orientarea negativă către trecut, plină de regrete, eliminând din vocabularul dumneavoastră expresia „Numai de-aș fi..." Înlocuiți-o cu o afirmație pozitivă, orientată spre viitor, cum ar fi „Începând de acum, voi..."

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Concentrați-vă atenția — și limbajul — asupra a ceea ce veți face pentru a vă modela viitorul în sens pozitiv. Nu vă mai gândiți la trecutul care nu mai poate fi schimbat, vorbind despre ceea ce ar fi putut să fie.

În loc să spuneți:

„Dacă aș mai fi păstrat câțiva ani Mustangul ăla, l-aș fi vândut pe o grămadă de bani, ca piesă de colecție",

spuneți:

„Data viitoare când voi cumpăra o mașină a cărei valoare poate să crească, voi examina situația de pe piață înainte să o vând."

În loc să spuneți:

„Poate că am fi putut avea o familie adevărată dacă m-aș fi concentrat mai mult pe asta înainte ca soția mea să facă histerectomie. Acum e prea târziu",

spuneți:

„Vreau în continuare să avem o familie. Putem să vorbim cu agențiile de adopție, să vedem dacă putem înfia un copil."

În loc să spuneți:

„Numai de-aș fi ...",

spuneți:

„Începând de acum, voi..."

21

Să o iei de la început

Viața dumneavoastră a luat-o pe o pantă negativă. Mai întâi ați fost concediat, apoi v-ați apucat de băutură, iar în cele din urmă căsnicia vi s-a destrămat.

Spuneți cu voce tare:

„N-ar fi trebuit să intru în încurcătura asta. Știu că lucrurile se pot îmbunătăți, dar nu știu de unde sau cu ce să încep."

Apoi spuneți:

„Îmi voi schimba viața. Voi începe să fac ca lucrurile să meargă mai bine chiar de astăzi, din acest moment. Nimeni altcineva nu o va face în locul meu. Voi trece la fapte."

Cine dă impresia unei persoane care va aștepta la nesfârșit să se întâmple ceva, apoi se va întreba de ce nu s-a întâmplat nimic? Cine va trece la fapte și se va îndrepta în direcția cea bună?

Pentru „Tom", totul se reducea la un singur adevăr:

Acțiunea îți poate aduce gândirea corectă, dar gândirea, de una singură, nu îndeplinește acțiunea corectă.

Când ajungi într-o fundătură, nu e suficient să te gândești că va fi bine. Trebuie să **faci ceva.** Iar pentru Tom, acțiunea cea mai eficientă a fost să-și schimbe limbajul.

L-am întâlnit pe Tom pe când locuiam la Venice Beach, în California. Majoritatea celor care au auzit de Venice cred că este o comunitate șic, „artistică". Mulți producători de filme, artiști celebri și rebeli din Beverly Hills se mută acolo pentru a fi **nonconformiști**.

Dar Venice are și o altă latură: personajele hippie care n-au trecut niciodată de anii '60, locuiesc în case dărăpănate și conduc mașini vechi, pictate în stil psihedelic*. Își duc existența alături de o comunitate violentă a consumatorilor înverșunați de droguri. Iată locul unde „s-a dat la fund" Tom. Era șomer, falit, locuia într-o mahala și se târa de la o sticlă de vin la alta, de la o pastilă la alta. Și-a dat seama că era alcoolic abia când a ajuns la pământ, fizic și emoțional.

Viața lui Tom a început să se schimbe atunci când a cunoscut un membru al Societății Alcoolicilor Anonimi, care l-a „târât" la prima întâlnire. După toate aparențele, Tom era un ratat atunci când a început cele 12 etape ale procesului de recuperare, caracteristic programelor din întreaga lume ale acestei societăți.

Noii lui prieteni „treji" i-au oferit sprijin și credință. L-au încurajat să adopte o atitudine de „așteptare pozitivă". I-au spus să vizualizeze viața pe care și-o dorea, iar el s-a conformat. S-a străduit să se vadă pe sine însuși ca pe o persoană responsabilă, care nu mai bea. Nu era deloc sigur cum avea să reușească; dar avea

* Aici: cu efecte de luminozitate și culoare aparte. (*N. red.*)

credința că urma să găsească o cale, dacă se concentra asupra scopului, și nu asupra mijloacelor.

Apoi, ficatul lui Tom a cedat. Internat la spitalul St. John din Santa Monica, stătea în pat și reflecta. Știa că vrea să reușească, avea o atitudine de așteptare pozitivă, se gândea la scopul lui, dar nu vedea nicio metodă de a-l realiza. Privind în urmă, Tom a văzut șederea în spital ca pe o binecuvântare. Avea timpul, treaz fiind, să-și examineze sentimentele. A ajuns la concluzia că era propriul lui dușman. Își vizualiza un scop, apoi se lăsa copleșit de sentimente de furie, care-l împiedicau să-l atingă.

Tom a avut o străfulgerare de inspirație: „Afirmațiile n-au nicio valoare dacă nu treci la fapte."

Prin urmare, a început să **acționeze**, nu numai să gândească. A început să-și aștearnă afirmațiile pe hârtie:

„Eu, Tom, îndrăznesc să fiu prosper."
„Eu, Tom, vizualizez fără încetare succesul în tot ce întreprind — și acționez pentru a-l atinge."
„Eu, Tom, resping, anulez și mă opun tuturor gândurilor legate de eșec."
„Nu mă voi lăsa niciodată copleșit de eșec dacă dorința mea de a reuși este suficient de puternică și voi acționa pe baza acestei dorințe."

Apoi, chiar acolo, la spital, a început să repete aceste afirmații, din ce în ce mai des. Curând după externare, Tom și-a găsit o slujbă. Un nou prieten de-al său, care era un vânzător extraordinar, l-a încurajat să urmeze o carieră în vânzări; prin urmare, Tom a început să lucreze pentru o mică firmă care vindea panglici de imprimantă prin telefon. S-a mobilizat, a trecut la fapte și, treptat, a ajuns cel mai bun agent de vânzări.

În cele din urmă, Tom și-a dat demisia ca să-și deschidă propria lui afacere.

Repetându-și în continuare afirmațiile, stătea întins pe plajă și-și imagina o sală cu 40 de oameni care lucrau pentru el și făceau vânzări profitabile. Începutul a fost modest: se trezea, mânca un bol cu cereale și dădea telefoane clienților din micul lui apartament.

În prezent, Tom este președintele unei firme care vinde panglici de imprimantă la jumătate dintre companiile Fortune 500, fabrică o linie de echipamente de calcul de primă calitate într-o unitate de producție având 3 000 de metri pătrați și are 130 de angajați. Vânzările anuale depășesc 15 milioane de dolari. Tom are o soție talentată, care-l iubește și-l sprijină (a cunoscut-o la programul Societății Alcoolicilor Anonimi), un băiețel și o viață echilibrată. Când situația devine tensionată la lucru, se recompensează mergând cu familia într-o regiune îndepărtată din Idaho, unde are o căsuță rustică, fostă proprietate a unei stele de cinema celebre. După cum spune Tom, „Nu contează de unde pornești, ci unde ajungi."

Povestea lui Tom nu este singulară. Zeci de mii de oameni care duc o viață la fel de prosperă ca el au pornit de la o situație la fel de nefericită. Toți au ceva în comun: nu numai că s-au hotărât să-și schimbe viața, dar au trecut la fapte.

Dacă vă aflați într-un moment dificil al vieții dumneavoastră, treceți la acțiune. Începeți prin a afirma — nu numai a gândi — ceea ce vreți să se adeverească. Folosiți puterea afirmațiilor și a cuvintelor rostite pentru a vă îndrepta către succesul pe care îl meritați. Lao Tzi nu ne-a reamintit că trebuie să trecem la acțiune, ci pur și simplu a scris:

„O călătorie de o mie de mile începe cu un singur pas."

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când vă aflați într-o situație dificilă, scrieți-vă afirmațiile, folosind un limbaj pozitiv, apoi rostiți-le cu voce tare. Nu vă mulțumiți să gândiți, ci treceți la fapte.

În loc să spuneți:

„Sunt predispus la eșec. Uite ce-am făcut din viața mea!",

spuneți:

„N-o să mă las copleșit de eșec dacă dorința mea de a reuși este suficient de puternică și mă împinge la acțiune."

În loc să spuneți:

„Mă vizualizez ca pe o persoană de succes, lăsând în urmă toate necazurile. Dar nu se schimbă nimic",

spuneți:

„Astăzi trec la fapte. Mă îndrept către succesul pe care-l merit."

În loc să vă spuneți:

„Sunt un ratat",

spuneți:

„Sunt un învingător."

22

Ne vom reveni

Sunteți șeful unui departament amenințat cu concedieri masive. Tocmai în momentul în care subalternii dumneavoastră au nevoie de un sprijin emoțional puternic și de reprezentanți eficienți, descoperă că reprezentantul oficial al asociației lor sindicale a fugit în Barbados cu o bună parte din fondul de pensii. Un „comitet al angajaților" vă convoacă la o discuție despre ce vă rezervă viitorul.

Spuneți cu voce tare:

„Nu știu ce să vă spun, oameni bun. Stăm prost și pur și simplu nu văd cum o să ne descurcăm."

Apoi spuneți:

„Înțeleg nesiguranța voastră și știu că ne confruntăm cu probleme mari. Am mai trecut și înainte peste obstacole importante, așa că vom rezolva și această situație. Suntem o echipă puternică și ne vom reveni. Știu că vom reuși să punem la punct un plan bun ca să o scoatem la capăt, muncind împreună."

Cine pare a fi managerul a cărui echipă va trece la treabă și va începe să născocească soluții? În care caz

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când vă aflați într-o situație dificilă, scrieți-vă afirmațiile, folosind un limbaj pozitiv, apoi rostiți-le cu voce tare. Nu vă mulțumiți să gândiți, ci treceți la fapte.

În loc să spuneți:

„Sunt predispus la eșec. Uite ce-am făcut din viața mea!",

spuneți:

„N-o să mă las copleșit de eșec dacă dorința mea de a reuși este suficient de puternică și mă împinge la acțiune."

În loc să spuneți:

„Mă vizualizez ca pe o persoană de succes, lăsând în urmă toate necazurile. Dar nu se schimbă nimic",

spuneți:

„Astăzi trec la fapte. Mă îndrept către succesul pe care-l merit."

În loc să vă spuneți:

„Sunt un ratat",

spuneți:

„Sunt un învingător."

22

Ne vom reveni

Sunteți șeful unui departament amenințat cu concedieri masive. Tocmai în momentul în care subalternii dumneavoastră au nevoie de un sprijin emoțional puternic și de reprezentanți eficienți, descoperă că reprezentantul oficial al asociației lor sindicale a fugit în Barbados cu o bună parte din fondul de pensii. Un „comitet al angajaților" vă convoacă la o discuție despre ce vă rezervă viitorul.

Spuneți cu voce tare:

„Nu știu ce să vă spun, oameni bun. Stăm prost și pur și simplu nu văd cum o să ne descurcăm."

Apoi spuneți:

„Înțeleg nesiguranța voastră și știu că ne confruntăm cu probleme mari. Am mai trecut și înainte peste obstacole importante, așa că vom rezolva și această situație. Suntem o echipă puternică și ne vom reveni. Știu că vom reuși să punem la punct un plan bun ca să o scoatem la capăt, muncind împreună."

Cine pare a fi managerul a cărui echipă va trece la treabă și va începe să născocească soluții? În care caz

În loc să spuneți:

„Departamentul meu a fost desființat, mentorul meu a fost concediat, iar cariera mea e în cădere liberă",

spuneți:

„Sunt suficient de optimist ca să ies din această situație tulbure. Asemenea experiențe îmi consolidează talentele de manager."

În loc să spuneți:

„Prietena mea cea mai bună s-a mutat pe Coasta de Vest și mă simt părăsită. Nu știu cum voi putea trece peste singurătate",

spuneți:

„Mi-e tare dor de Nicole, de când s-a mutat. Acum o s-o sun pe Judy și mă voi întâlni cu ea ca s-o cunosc mai bine. Știu că îmi voi face noi prieteni."

În loc să spuneți:

„Mi-am sucit tendoanele de la picior și doctorul spune că n-o să mai pot juca tenis niciodată",

spuneți:

„Voi avea grijă de mine, pentru ca piciorul să mi se vindece rapid. Apoi o să găsesc un sport care nu-mi solicită atât de mult picioarele."

În loc să spuneți:

„Sunt pierdut",

spuneți:

„Îmi voi reveni."

23

S-a terminat!

Tocmai v-ați întors acasă dintr-o vacanță de două săptămâni. Când descuiați ușa de la intrare, observați că alarma antifurt a fost dezactivată. Sunteți sigur că ați activat-o înainte de plecare și vă temeți că s-ar putea să fi intrat cineva cât ați lipsit.

Spuneți cu voce tare:

„Nu se poate! Dacă am fost jefuiți? Probabil că mi-au furat bijuteriile. Și dacă au luat calculatorul cu toate fișierele de pe hard disk? Dacă mi-au luat agenda, atunci chiar că am încurcat-o. Ce mă fac?"

Apoi spuneți:

„E posibil să fi fost jefuiți, așa că trebuie să verificăm cu atenție toată casa. Dacă lipsesc lucruri de valoare, putem încasa banii pe asigurări. Hai să facem un inventar amănunțit."

Cine e cel mai bun candidat pentru un ulcer? Cine ați dori să vă fie prin preajmă în cazul unei urgențe grave?

Stew Leonard se apropie de femeia de la ghișeul *Hertz* al aeroportului și întrebă: „Ați văzut cumva un pui galben uriaș plimbându-se pe aici?" Agenta izbucni în râs

terminat." Ăsta e secretul meu pentru a face tot ce pot mai bine în orice situație. În acest fel, îmi folosesc energia pentru a îmbunătăți lucrurile. După cum s-a dovedit mai târziu, cursa charter a ajuns pe insulă la timp. Bagajele mă așteptau la hotel, am avut o poveste grozavă de spus la conferința mea, iar programul a fost un succes."

Sfatul lui Stew Leonard îmi amintește de una dintre cele mai utile cărți pe care le-am citit în liceu. Este vorba de binecunoscuta operă a lui Dale Carnegie *Lasă grijile, începe să trăiești**. Autorul ei ne sugerează un proces simplu, în trei pași, pentru a pune capăt temerilor și grijilor. Acesta este următorul:

1. Identificați exact ceea ce vă îngrijorează și răspundeți la întrebarea: Care e cel mai rău lucru care s-ar putea întâmpla în această situație?
2. Acceptați „lucrul cel mai rău" ca pe o realitate. Vizualizați-l de parcă s-ar fi întâmplat deja. Odată ce vă acceptați cele mai rele temeri, nu e nevoie să vă mai cheltuiți energia gândindu-vă că s-ar putea adeveri. Deja s-au adeverit!
3. Redirecționați energia pe care ați fi folosit-o ca să vă îngrijorați astfel încât să faceți ceva util, care să vă ajute să împiedicați materializarea temerilor dumneavoastră.

Am folosit această formulă simplă într-o gamă largă de situații și am descoperit că nu dă greș niciodată. Haideți s-o vedem la lucru în cazul lui Stew.

1. *Care e cel mai rău lucru care se poate întâmpla?* Stew ar fi putut să descopere că nu existau curse charter disponibile și să-și dea seama că nu poate ajunge

* Apărută la ed. Curtea Veche Publishing, București, 2007. (*N. red.*)

pe insulă la timp pentru conferință. Ar fi putut să rateze conferința cu totul și să-l dezamăgească pe prietenul lui, Frank Perdue. La rândul lui, și publicul ar fi fost dezamăgit. Stew n-ar fi primit suma cuvenită pentru discurs și poate că ar fi primit chiar o penalizare. S-ar fi întors acasă în Connecticut știind că și-a dezamăgit publicul și prietenul. Dacă Stew nu reușea să ajungă, Frank ar fi văzut probabil partea amuzantă a situației, ar fi întreținut chiar el publicul, iar conferința ar fi mers înainte cu un alt program.

2. *Acceptați „lucrul cel mai rău" ca și cum s-ar fi adeverit.* Cu ochii minții, Stew l-ar fi văzut pe Frank Perdue cum urcă pe scenă în dimineața următoare, anunțând că Stew a coborât în altă parte din avion și nu-și va putea ține discursul. Oamenii ar fi murmurat nemulțumiți și probabil chiar ar fi făcut haz de împrejurare. Deși era puțin probabil, Stew ar fi putut primi un telefon de la Frank, care l-ar fi certat că nu-și onorase angajamentul.

   Ar fi avut Stew de suferit din punct de vedere fizic? Nu. Cariera lui ar fi fost amenințată? Nu. Și-ar fi pierdut averea? Sigur că nu. Și-ar fi dezamăgit prietenul și publicul și ar fi suferit o pierdere financiară. Asta-i tot. Acceptând acest lucru, Stew era dispus să meargă mai departe — și să lase în urmă incidentul.

3. *Acum folosiți energia pe care ați fi risipit-o cu grijile și faceți ceva constructiv.* Este exact ceea ce a făcut Stew. A folosit telefonul, și-a aranjat plecarea cu o cursă charter, l-a anunțat pe Frank și totul s-a terminat cu bine.

și spuse: „Nu, pot să spun că n-am văzut." Stew întrebă: „Pe unde ajung la lift?" Femeia răspunse: „Lift? În acest aeroport nu există lift."

Stew Leonard a fost fondatorul și constructorul celui mai mare magazin de produse lactate din lume, conform emisiunii *Ripley's Believe It or Not*. Tom Peters l-a făcut celebru în lumea întreagă atunci când a descris tipul de servicii pe care Stew le oferă clienților, în cărțile și casetele sale video „Excellence". Peters a afirmat: „Am căutat desăvârșirea în lumea întreagă, în toate ungherele și ascunzișurile. Unul dintre cele mai bune exemple pe care le-am găsit a fost un magazin de produse lactate din Norwalk, Connecticut... magazinul lui Stew Leonard."

Stew urma să fie principalul vorbitor la o conferință pe teme de calitate prezentată de Frank Perdue de la *Perdue Chicken* (Puii Perdue). Frank organizează o conferință anuală cu oaspeți de seamă, la care își invită cei mai importanți clienți, furnizori și membrii-cheie ai personalului. Această conferință urma să aibă loc la Amelia Island, o stațiune particulară aflată pe coasta Floridei, în apropiere de Jacksonville.

Când confirmase aranjamentele, Frank spusese: „Stew, să nu-ți faci griji cu privire la nimic. De îndată ce cobori din avion, lângă lift te va aștepta cineva deghizat într-un pui galben, uriaș. «Puiul» te va însoți până la limuzină. Stațiunea de pe insulă este legată de coastă printr-un pod și se află la o oră de mers cu mașina de aeroportul din Jacksonville."

Dar când Stew coborî din avion, nu-i ieși în întâmpinare niciun pui. Prin urmare, se îndreptă spre banda cu bagaje. După ce-i urmări pe ceilalți pasageri cum își luau bagajele și plecau, banda se opri și Stew își spuse: „N-am

găsit niciun pui, iar acum nu-mi găsesc nici bagajele! Hainele, diapozitivele, notițele, tot ce am e în valiză."

În cele din urmă, se hotărî să închirieze o mașină, să se îndrepte către insulă și să se ocupe mai târziu de bagajele pierdute. Când o întrebă pe agenta de la Hertz cât va dura drumul, ea îi atrase atenția că e vorba de câteva ore. „Câteva ore? Dar Frank Perdue mi-a spus că insula e la mai puțin de o oră de Jacksonville!" Ea răspunse: „E adevărat, dar nu suntem în Jacksonville – Florida, ci în Savannah – Georgia!"

Stew înțelese dintr-odată că se dăduse jos prea devreme din avionul către Jacksonville, când acesta făcuse escală. Bagajul ajunsese fără el în orașul Jacksonville din Florida.

Se opri pentru un minut și reflectă la situația sa. Avionul avea să aterizeze peste o oră la Jacksonville fără el, pasagerii urmau să coboare și să observe un om costumat în pui în sala de așteptare. Șoferul limuzinei urma să-l aștepte cu încredere la capătul scării; la fel și bagajele lui.

Stew puse în aplicare propria rețetă pentru situații dificile: începu să râdă și își spuse: „S-a terminat!" Nu mai avea niciun sens să se gândească la situație sau la împrejurări; asta nu l-ar fi ajutat decât să se învinovățească pentru faptul că se dăduse jos prea devreme din avion. Își folosi timpul și energia ca să-l contacteze pe Frank Perdue, pentru a se asigura că bagajele lui au fost recuperate. Apoi se îndreptă direct spre insulă cu o cursă charter.

Când Stew mi-a povestit această întâmplare, mi-a spus: „Politica mea este aceea ca ori de câte ori n-am nimic de câștigat gândindu-mă la stupiditatea unei situații, ori de câte ori se întâmplă ceva rău și toate planurile mele par să se facă țăndări, să-mi spun: „S-a

În această situație, aranjamentele erau atât de complexe, încât o întârziere de câteva minute ar fi dat totul peste cap. S-ar fi putut întâmpla ca pilotul avionului să nu mai fie disponibil puțin mai târziu. Ar fi fost posibil să fi plecat acasă. Micul aeroport neluminat de pe insula unde urma să ajungă Stew ar fi putut să fie închis pe timp de noapte. Dacă Stew s-ar fi învârtit pe aeroport, plângându-și de milă și învinovățindu-se pentru greșeala lui stupidă, „lucrul cel mai rău" ar fi putut deveni realitate.

Gândiți-vă de câte ori ați văzut oameni care își risipesc energia, trecând în revistă de nenumărate ori detaliile unei situații negative în care se află. Așa ceva nu poate îmbunătăți lucrurile — dar le poate înrăutăți. În cel mai bun caz, grijile și plângerile îi fac pe toți cei implicați să se simtă vinovați. Când vă aflați într-o situație nefavorabilă, acceptați împrejurările așa cum sunt și folosiți-vă energia pentru a merge într-o direcție pozitivă.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când lucrurile par să se precipite către un final dezastruos, opriți-vă și întrebați-vă: „Care e cel mai rău lucru care se poate întâmpla?" Acceptați această eventualitate ca și cum ar fi adevărată și spuneți-vă: „Asta este; s-a terminat." Apoi treceți la treabă și folosiți-vă energia pentru a crea un rezultat pozitiv.

În loc să spuneți:

> „Se pare că n-o să pot termina raportul la timp și mi-e groază când mă gândesc că va trebui să-i spun asta șefului. Îmi închipui ce-o să-mi facă dacă nu termin",

spuneți:

„E posibil să nu pot termina raportul la timp. Cel mai rău lucru care se poate întâmpla este ca șeful să fie dezamăgit și să mă pună să stau aici până târziu ca să-l termin. N-o să mă dea afară, o să fie doar supărat. Asta-i tot; s-a terminat. Acum mă voi ocupa de acele secțiuni ale raportului care mi-au mai rămas, ca să-i pot arăta șefului o structură bună."

În loc să spuneți:

„Ce ghinion! M-am tăiat la mână chiar înaintea campionatului de volei. Nu pot să joc și probabil că echipa mea va pierde. O să fie numai din vina mea",

spuneți:

„Cu tăietura asta la mână, nici nu se pune problema să joc volei. Sunt cel mai bun aruncător din echipă și s-ar putea ca ei să piardă fără mine. Asta-i tot. Cum nu pot să joc, o să-l antrenez pe Ron ca să devină mai bun la aruncare."

În loc să spuneți:

„E îngrozitor și s-ar putea să fie și mai rău",

spuneți:

„Chiar dacă se întâmplă tot ce poate fi mai rău, n-o să mor din asta. Așa că n-are niciun sens să-mi fac griji. Asta-i tot; s-a terminat. Acum voi face ceva ca să îmbunătățesc situația."

IV

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...
Își asumă responsabilitatea

Oamenii care folosesc limbajul pozitiv își asumă bucuroși responsabilitatea. Se implică total în ceea ce fac. În loc să dea vina pe alții, făcându-i pe ei răspunzători, se consideră stăpânii propriului destin. Nu sunt niște victime și nu vorbesc de parcă viața lor ar fi dirijată de împrejurări asupra cărora n-au niciun control.

Oamenii cu limbaj pozitiv modelează împrejurările. Atunci când acestea nu sunt favorabile, le schimbă. Când o situație nu poate fi schimbată, își adaptează reacțiile la împrejurări.

În capitolele care urmează veți face cunoștință cu oameni care-și creează propriul destin, care sunt căpitanii propriilor nave. Ei aplică limbajul pozitiv atât în situații foarte semnificative, de exemplu, în urma unui accident care lasă sechele, cât și în situații aparent lipsite de importanță, ca atunci când sunt „prea ocupați" ca să se relaxeze cu o carte bună. Sunteți pe cale să aflați modul în care acești oameni le arată celorlalți — și lor înșiși — că sunt responsabili.

24

Aveți grijă pe cine arătați cu degetul!

Primiți în grijă un nou angajat, care dovedește un potențial excelent. Însă pare încă nesigur în legătură cu câteva proceduri de birou pe care i le-ați explicat de mai multe ori pe parcursul instruirii.

Spuneți cu voce tare:

„Mă faci să mă simt frustrat! Ți-am explicat treaba asta de nenumărate ori și văd că tot nu pricepi."

Apoi spuneți:

„Mă simt frustrat atunci când nu ne înțelegem unul pe celălalt. Ce lucruri vrei să-ți explic mai clar?"

Care frază are mai multe șanse să încurajeze cooperarea? Care dintre ele va determina schimbări în măsură să îmbunătățească situația?

Mama mea, Edith, folosea o sumedenie de vorbe și gesturi familiare, care au sens pentru mine și în ziua de azi. Cu ochii minții, încă o mai văd cum zâmbea și arăta cu degetul. În copilărie, când îmi găseam o scuză pentru că nu-mi făcusem temele, ea întindea degetul arătător de la mâna dreaptă, îndoia celelalte trei degete și arăta către scuza mea imaginară. Dacă îi spuneam că n-am putut să termin rezumatul unei cărți pentru că

mașina de scris era stricată, pe față îi apărea un zâmbet larg și, cu o sclipire în ochi, arăta cu degetul arătător vechea mea mașină de scris Smith-Corona, îndoind celelalte trei degete. Era felul ei de a-mi reaminti că trebuie să mă concentrez asupra acestora, pentru că ele arătau de fapt către mine. Degetul meu arătător nu indica decât obiectul responsabilității mele *imaginare*.

Acest gest al ei era un indiciu că trebuie să descriu altfel situația. În loc să spun:

„Mașina de scris e stricată și nu pot s-o folosesc, așa că nu pot să termin rezumatul la timp",

priveam celelalte trei degete și îmi aminteam că trebuie să mă concentrez asupra mea și asupra propriului meu rol, spunând:

„Nu m-am gândit să verific dinainte mașina de scris. Fiindcă e stricată, diseară o să-mi scriu rezumatul de mână și mâine o să repar mașina de scris."

Vânzătorii sunt înclinați să se plângă de clienții care nu cumpără:

„Cărpănosul ăla nu e în stare să vadă dincolo de preț. Nici măcar nu e-n stare să priceapă că pe termen lung echipamentul nostru e mai avantajos și îi oferă servicii mai bune."

Încotro e îndreptat degetul arătător al vânzătorului? Către client. Când își concentrează atenția asupra celorlalte trei degete, lucrurile se schimbă:

„Încă nu l-am convins pe potențialul client că, pe termen lung, costurile de operare sunt mai importante decât prețul de achiziție. Voi folosi o altă abordare ca să scot în evidență acest aspect."

Dacă rămâne concentrat asupra degetului său arătător, singura soluție este să caute un alt client. Pe primul îl abandonează, declarându-l nepotrivit. În realitate, el spune următoarele:

„Dacă individul nu vede dincolo de preț, e vina lui. Nu e destul de deștept și oricum nu merită să devină clientul meu!"

Este mult mai productiv să vă îndreptați atenția asupra celorlalte trei degete. Nu ne putem schimba cu adevărat clienții. Dar ne putem schimba propriul comportament. Dacă ne punem în gând să-i schimbăm pe ceilalți, sunt șanse să devenim tot mai frustrați și mai dezgustați de indivizii cu vederi înguste. Când ne străduim să ne schimbăm pe noi înșine, ne îmbunătățim tehnicile de vânzare și devenim tot mai eficienți.

Vechiul obicei de a arăta cu degetul este deosebit de relevant în cazul declarațiilor emoționale:

„Mă scoți din sărite!"

Chiar așa? Cealaltă persoană vă obligă, împotriva voinței dumneavoastră, să vă pierdeți controlul și să o luați razna?

Am ținut multe seminarii pentru profesioniști din departamentele de relații cu clienții, care au de-a face cu un flux constant de indivizi plini de emoții. Poate fi foarte tentant să spună:

„Necioplții ăștia mă înnebunesc! Ridică tonul, înjură și insinuează că le-aș fi încurcat conturile, chiar dacă eu n-am nimic de-a face cu ele. Mă supără îngrozitor!"

În realitate, unii vizitatori ridică tonul, înjură și fac acuzații neîntemeiate. Dar nu înnebunesc pe nimeni. Oamenii furioși se înfurie singuri, reacționând la stimuli. Nu e vina celorlalți.

Dacă vă redirijați atenția către celelalte trei degete — către dumneavoastră — situația se schimbă:

„Când vizitatorii ridică tonul și spun anumite cuvinte, mă supăr. Trebuie să depersonalizez aceste situații. Unele cuvinte și comportamente declanșează în mine aceste reacții. Pe viitor mă voi strădui să-mi controlez reacțiile când mă confrunt cu asemenea situații."

Când întâlniți pe cineva care se descurcă de minune cu oamenii supărați, observați felul în care se concentrează asupra propriilor reacții la stimulii exteriori. El își îndreaptă atenția asupra celorlalte trei degete. Confruntările emoționale nu sunt atât rezultatul acțiunilor celorlalți, ci a modului în care reacționăm la ele.

Indiferent dacă scopul dumneavoastră este să vă gestionați propriile emoții sau să comunicați o idee importantă unui elev, unui angajat sau unui client, concentrați-vă asupra celor trei degete care arată către dumneavoastră. A schimba persoana sau situația către care indică degetul arătător este mult mai dificil și mai frustrant. Dar vă puteți modifica întotdeauna propriul comportament.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Atenție la degetul arătător! Ori de câte ori vă auziți (sau vă vedeți) învinovățind pe altcineva, concentrați-vă asupra celor trei degete care arată către dumneavoastră.

În loc să spuneți:

„Nu e în stare să înțeleagă",

spuneți:

„Nu i-am explicat destul de bine acest lucru."

În loc să spuneți:

„Clienții nu sunt în stare să priceapă că aceste creșteri de prețuri sunt rezonabile și justificate",

spuneți:

„Trebuie să explic mai clar de ce au crescut prețurile."

În loc să spuneți:

„M-ai supărat pentru că...",

spuneți:

„Mă simt supărat când..."

25

Folosiți timpul pe care-l aveți la dispoziție

Șeful vă întreabă dacă ați văzut articolul despre principalul concurent al firmei într-o publicație de specialitate. Dumneavoastră ați muncit din greu la un important proiect de analiză și ați rămas în urmă cu lectura.

Spuneți cu voce tare:

„Nu, nu l-am văzut. De fapt, niciodată n-am timp să citesc publicațiile de specialitate atunci când lucrez la un proiect important. Pur și simplu nu reușesc să-mi termin toată treaba și mereu primesc tot mai mult de făcut. Nu știu ce-o să mă fac."

Apoi spuneți:

„Nu, de când mă concentrez pe acest proiect nu mi-am planificat un timp anume ca să citesc publicațiile de specialitate. Aș vrea să vorbim despre prioritățile noastre și să mă asigur că-mi planific timpul conform așteptărilor tale."

Cine dă impresia unei persoane care-și controlează timpul? Cine pierde timpul, folosindu-l în mod ineficient?

Nu e nevoie de un expert în administrarea timpului ca să afli că avem la dispoziție 1 440 de minute pe zi și

525 600 de minute pe an. Felul în care folosim acest timp ține de alegerea fiecăruia. Unele persoane au o productivitate fenomenală și își ating întotdeauna scopurile ambițioase pe care și le propun. Alții realizează foarte puține, iar când sunt întrebați de ce, răspund: „Nu am destul timp!"

Când spuneți: „Nu am destul timp" sau „N-am avut timp" susțineți, de fapt, că nu vă controlați timpul. Ați putea realiza mai mult dacă vi s-ar da câteva ore în plus pe zi, dar cum nu vi s-a acordat această rație suplimentară, nu puteți face tot ce aveți de făcut. Nu este vina dumneavoastră, sunteți o victimă a lipsei de timp!

Oamenii care folosesc un limbaj pozitiv își asumă responsabilitatea pentru realizările și nerealizările lor. Realizările dumneavoastră reflectă modul cum alegeți să vă folosiți timpul. Atunci când nu vă atingeți scopurile, nu dați vina pe lipsa de timp.

Odată, am împărțit scena de conferințe cu un medic specializat în tratarea directorilor supuși unui stres excesiv. Am vorbit amândoi la o conferință a directorilor de vânzări și marketing din Buffalo, New York. Oamenii din public erau cu siguranță stresați. Făceau parte dintre cei care organizează campanii publicitare, răspund de obiectivele de vânzări (deseori nerealiste) ale șefilor lor, implementează și administrează sarcinile privind vânzarea.

În prezentarea sa de 45 de minute, doctorul a relevat faptul că există o singură metodă eficientă de tratare a stresului. De fapt, el a folosit 44 de minute pentru a ne spune istorisiri antrenante și un minut pentru a prescrie remediul lui minune contra stresului:

„Deseori sunt chemat să prezint câte un seminar de o zi întreagă despre gestionarea stresului. Dar uneori grupul are un program încărcat, așa că trebuie să mă

limitez la o versiune de o jumătate de zi. Când bugetul unui client este limitat, pot ține un program de două ore. Nici măcar un discurs-cheie de o oră nu este o problemă. Studiez și tratez stresul de multă vreme și sunt convins că am găsit soluția. De vreme ce până la sfârșitul programului meu mai sunt doar câteva minute, vreți să auziți versiunea ultracondensată? De fapt, vreți să aflați tehnica atotvindecătoare, garantată 100%, care nu dă greș niciodată în vindecarea sindromului stresului? *Dacă vreți să vă stresați mai puțin, trebuie să aveți mai puține așteptări.* Asta-i tot. Asta-i tot ce se poate spune."

Oricât de tare suna a blasfemie rețeta sa pentru marii ambițioși din public, medicul le-a confirmat că era singura soluție valabilă. Stresul distructiv este rezultatul unor așteptări nerealiste. Dacă am găsi un echilibru între ceea ce vrem să realizăm și ceea ce suntem capabili să facem, nivelul stresului ar scădea foarte mult.

Nu e cazul să vă doriți mai mult timp. Asumați-vă responsabilitatea pentru modul în care vă folosiți timpul pe care-l aveți la dispoziție și recunoașteți că tot ceea ce faceți și tot ceea ce nu faceți reflectă propriile dumneavoastră alegeri. Aduceți-vă aminte de această alegere, vorbind despre timp într-un mod care afirmă că stă în puterea dumneavoastră să-l controlați.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Eliminați expresiile care sugerează că n-aveți niciun control asupra timpului dumneavoastră — că nu aveți destul timp. Asumați-vă responsabilitatea prin intermediul limbajului.

În loc să spuneți:

„Pur și simplu n-am avut timp să termin. Încerc să mă descurc, dar pur și simplu nu reușesc. Am nevoie de mai mult timp",

spuneți:

„Încă nu l-am terminat. Îmi respect prioritățile, iar treaba aceasta am planificat-o pentru săptămâna următoare."

În loc să spuneți:

„Slujba asta mă înnebunește! Vor să fac de două ori mai mult decât pot spera să realizez. Nu pot să refuz atunci când îmi dau o nouă însărcinare, altfel vor crede că nu sunt suficient de devotat. Iar eu simt că asta efectiv mă epuizează",

Spuneți:

„Muncesc mai bine atunci când nu sunt atât de stresat. Managerul meu poate că nici nu-și dă seama ce eforturi fac. Voi face o listă cu proiectele la care lucrez și îl voi ruga să mă ajute să-mi stabilesc prioritățile. Îi voi spune ceea ce pot face în mod realist și îi voi sugera ca treburile cu o prioritate mai mică să fie date altcuiva."

În loc să spuneți:

„Pur și simplu nu fac față; n-am destul timp",

spuneți:

„Mă voi descurca dacă îmi gestionez timpul și renunț la proiectele mai puțin urgente."

26

Nu contează ce vi se întâmplă, ci cum reacționați la aceasta

Lucrați la un proiect important și termenul de predare se apropie. Un element-cheie nu e gata încă și e posibil ca proiectul să nu fie terminat la timp.

Spuneți cu voce tare:

„Nu e vina mea."

Apoi spuneți:

„E responsabilitatea mea."

Care frază pare să vină din partea cuiva care își va asuma răspunderea pentru situația în care se găsește și va face tot ce-i stă în putință ca să fie bine? Care frază aparține persoanei care va da vina pe ceilalți pentru situația în care se găsește și nu va face mare lucru pentru a o schimba?

N-am dat mâna niciodată cu o persoană fără degete până când l-am întâlnit pe W. Mitchell. Prima dată am văzut această persoană neobișnuită la o întrunire din San Antonio a Asociației naționale a vorbitorilor. M-am simțit prost de îndată ce l-am observat în holul hotelului. Țintuit într-un scaun cu rotile și desfigurat de arsuri și cicatrice, era tipul de persoană pe care, din cauza înfățișării sale, mulți dintre noi ar fi înclinați s-o evite.

Când l-am revăzut peste câteva luni, la o altă întrunire, tot nu mi-am adunat curajul să-l abordez pe „Mitchell", așa cum îi place să i se spună. Mă consider o persoană deschisă, prietenoasă, dar mă tot gândeam cât de ciudat m-aș simți dacă aș încerca să-i strâng mâna plină de cicatrice. Din fericire, el a fost cel care s-a îndreptat spre mine și mi-a întins mâna. Acum cunosc unul dintre cei mai frumoși oameni de pe Pământ.

La începutul anilor '70, motocicleta lui Mitchell s-a ciocnit în centrul unei intersecții aglomerate din San Francisco cu un camion care transporta rufărie. Trecătorii au văzut cu sufletul la gură cum rezervorul de benzină al motocicletei s-a deschis și Mitchell s-a transformat într-o torță umană. În ziua de azi, singurele părți ale feței sale care nu au cicatrice sunt câteva fâșii subțiri de piele care au fost protejate de cureaua căștii de protecție.

După operațiile de chirurgie plastică, incluzând numeroase grefe pe cioturile degetelor sale arse și o terapie fizică intensivă (ca să nu mai vorbim de lunile de suferințe crâncene), Mitchell și-a revenit. Și-a luat brevetul de pilot de avion; a devenit cofondatorul firmei Vermont Castings, Inc., o binecunoscută companie de prelucrare a metalelor, cu peste 400 de angajați; a candidat pentru Congres; s-a întâlnit cu președinți ai SUA și cu membri ai cabinetului; a fost primar al unui oraș din Colorado; și s-a bucurat de o viață socială activă.

Apoi, în cursul unui zbor alături de câțiva prieteni, micul avion pe care-l pilota s-a prăbușit. Ca urmare, trupul ars, brăzdat de cicatrice și desfigurat al lui Mitchell a fost paralizat de la mijloc în jos.

Probabil vă gândiți că după această nouă catastrofă s-ar fi putut da bătut. Însă el a mers mai departe și a ajuns un vorbitor profesionist de mare succes. În scau-

nul său cu rotile, Mitchell urcă pe scenele celor mai mari întruniri de vânzări din America. A apărut la emisiunile *Today, Good Morning America* și *NBC Nightly News*, iar ziarele *Time, Newsweek, Omni, Parade* și *The New York Times* au publicat articole despre el.

Mitchell este vesel și productiv, călătorește prin toată lumea, conduce afaceri imobiliare pe scară largă, are o căsnicie fericită și un impact pozitiv asupra multor vieți. Cum poate duce o viață atât de sănătoasă când are atâtea handicapuri, sau atâtea „probleme"?

„Nu am probleme", spune Mitchell. „E un cuvânt prostesc. Sunt multe situații în care mă confrunt cu împrejurări neobișnuite, dificile. Sunt pe deplin responsabil de situația mea din prezent. Desigur, șoferul camionului cu rufărie a fost răspunzător pentru accident din punct de vedere legal — iar eu sunt responsabil. Nu vreau să spun că sunt vinovat. Sunt responsabil — sunt capabil să răspund."

Mitchell aruncă o lumină cu totul nouă asupra conceptului de „vină". Mulți dintre noi nu reușesc să-și realizeze în viață întregul potențial și deseori dau vina pe alții. Aveți prieteni care dau vina pe părinții lor, pe sistemul educațional, pe un partener de afaceri necinstit sau pe o mulțime de alte motive? Și dumneavoastră faceți la fel?

Oamenii cu un limbaj pozitiv recunosc că sunt responsabili. Când dăm vina pe alții, devenim mai slabi. În loc să ne îmbunătățim situația, dăm înapoi. Nu ceilalți oameni și împrejurările ne împiedică să înaintăm. Noi singuri ne punem piedici, prin reacția noastră față de ele.

Acceptarea responsabilității înseamnă să preluați controlul asupra vieții dumneavoastră și asupra limbajului pe care-l folosiți pentru a o descrie. După cum spune Mitchell: „Nu contează ce ți se întâmplă, ci felul în care reacționezi la asta."

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Asumați-vă responsabilitatea pentru situația dumneavoastră din prezent și luați hotărârea să mergeți înainte, în loc să vă risipiți energia dând vina pe împrejurările din trecut.

În loc să spuneți:

„Părinții mei nu și-au putut permite să mă trimită la facultate, așa cum au făcut ai tăi, așa că n-am avut norocul să obțin o diplomă. Am fost nevoit să muncesc în timp ce tu mergeai la școală. Nimeni nu mă va angaja într-un post bun. Nu am ce să fac",

spuneți:

„Încă n-am mers la facultate și am câștigat foarte multă experiență practică în diverse slujbe. Am de gând să urmez cursuri serale și să învăț pentru o diplomă, începând din această vară. Până atunci, voi căuta slujbe în care îmi pot folosi aptitudinile practice."

În loc să spuneți:

„Luna asta nu mi-am putut îndeplini norma, pentru că mi s-a stricat mașina și n-am avut cum să ajung la mai multe întâlniri. A fost la reparat o săptămână întreagă. Nu e vina mea. N-am avut ce să fac",

spuneți:

„Am avut niște probleme neașteptate cu mașina, așa că o săptămână întreagă am dat telefoane clienților mei cu care n-am mai vorbit de multă vreme. Pe termen lung, cred că acest efort va fi răsplătit. Pe termen scurt, înseamnă că n-am avut suficiente întâlniri ca să-mi fac norma pe luna asta."

În loc să spuneți:

„Nu am ce să fac; e vina altcuiva",

spuneți:

„E responsabilitatea mea să schimb situația."

27
Poți conta pe mine

E sâmbătă dimineață și dumneavoastră sunteți la lucru, la un mare centru de reamenajare a locuințelor. Sună un client al cărui dispozitiv de deschidere a garajului nu mai funcționează.

Spuneți cu voce tare:

„Îmi pare rău, nu vă pot ajuta. Secția de echipamente se deschide abia la 10. Sunați mai târziu."

Apoi spuneți:

„Secția de echipamente se deschide la 10. Ca să vă fiu de folos, mi-ar face plăcere să preiau mesajul dumneavoastră și să-l transmit celor de acolo. Cum vă numiți, vă rog?"

Care dintre firme oferă mai mult ajutor? Dacă ați fi client, pe care dintre ele ați prefera-o?

La al optulea țârâit al telefonului, am simțit cum mă cuprinde nerăbdarea. Organizația Marriott se bucură de reputația unor servicii desăvârșite, așa că m-am enervat când am văzut că operatorului de la hotelul din Atlanta Marquis îi ia atâta timp să răspundă. În cele din urmă, după al unsprezecelea țârâit, răspunse cineva și

îmi făcu legătura la serviciul de rezervări. Am auzit un clic, apoi liniște. Legătura fusese întreruptă!

Am sunat din nou, am așteptat nouă țârâituri, am auzit clicurile apoi... pac!

A treia oară mi s-a răspuns repede. N-am mai cerut la rezervări, ci cu directorul hotelului. Operatorul m-a pus să aștept în timp ce încerca să-l contacteze prin pager. După ce m-a lăsat să aștept ceva mai mult de un minut, reveni ca să-mi spună că nu este disponibil. Prin urmare, i-am spus să-mi facă legătura la rezervări. Ați ghicit. Clic.

Fără îndoială, ați trecut și dumneavoastră prin asemenea clipe de frustrare. De când am scris *Phone Power*, sunt foarte atent la felul în care mi se răspunde la telefon — fie că e bine sau prost. Deseori număr apelurile și cronometrez timpul de așteptare.

La a **patra** încercare, operatorul îmi făcu legătura cu directorul. Acesta m-a ascultat cu atenție în timp ce-i povesteam ce mi se întâmplase. Când i-am spus că voiam să rezerv un apartament pentru familia mea și mi-era teamă că legătura avea să fie din nou întreruptă, mi-a spus:

„Domnule Walther, n-o să vă fac legătura. O să mă ocup personal de rezervarea dumneavoastră. Apoi voi cerceta sistemul telefonic ca să văd de ce se întrerupe legătura. Când sosiți la Atlanta?

Directorul ar fi putut să-mi facă legătura la rezervări, sperând că n-or să fie probleme. S-ar fi putut oferi să-mi ia numele și numărul de telefon și să pună pe cineva să mă sune ca să-mi facă rezervarea. Dar și-a asumat responsabilitatea și s-a ocupat personal de acest lucru.

În bestsellerul *Swim With the Sharks Without Being Eaten Alive* (*Înoată alături de rechini fără să fii mâncat de viu*), autorul Harvey Mackay menționează o mare parte din frazele pe care le-a folosit în cursul extraordinarei sale cariere. Luându-i un interviu pentru cartea de față, mi-a spus:

„Există un loc în lumea asta pentru orice om care spune: «Mă voi ocupa de acest lucru.»"

Când aveți de-a face cu oameni care spun „Mă voi ocupa de asta personal", știți că ei își vor asuma responsabilitatea pentru rezultat. Asta nu înseamnă că vor îndeplini ei înșiși acea sarcină, ci că vor fi răspunzători de îndeplinirea ei. Directorul hotelului nu s-a dus la calculator ca să introducă cererea mea de rezervare. Dar s-a asigurat personal că acest lucru urma să fie rezolvat corespunzător.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Chiar dacă s-ar putea să nu fiți cel care îndeplinește efectiv sarcina, asumați-vă responsabilitatea atunci când vă oferiți să ajutați pe cineva.

În loc să spuneți:

„Nu vă pot ajuta cu asta, va trebui să vorbiți cu departamentul de relații cu clienții",

spuneți:

„Departamentul de relații cu clienții vă poate ajuta cel mai mult în această chestiune, o să vă fac legătura la ei."

În loc să spuneți:

„Doar directoarea regională poate autoriza schimbarea regulilor. Va trebui să o sunați",

spuneți:

„Directoarea regională are autoritate în această privință. Vă voi da numărul ei, ca s-o sunați direct."

În loc să spuneți:

„Nu e domeniul meu. Va trebui să găsiți pe altcineva care să vă ajute",

spuneți:

„Pot să vă fiu de ajutor transmițând mesajul dumneavoastră celor de la secția potrivită."

28

Alegeți să pierdeți?

Aveți un loc de muncă mult sub posibilitățile dumneavoastră. Vreți să vă petreceți timpul cu familia în weekend și nu vreți să cărați acasă o servietă plină în fiecare seară. Un prieten vă întreabă de ce nu v-ați ocupat în mod activ de avansarea dumneavoastră în carieră.

Spuneți cu voce tare:

„Pur și simplu n-am putut, știi cum e cu familia. Aș putea face mult mai mult, dar din păcate cineva trebuie să stea cu copiii în weekend. Marge nu prea iese în cursul săptămânii și vrea neapărat să joace tenis în fiecare sâmbătă. Se pare că nu prea am de ales."

Apoi spuneți:

„Am ales ca pentru moment să mă dedic familiei. Mă voi concentra mai mult asupra carierei peste vreo trei-patru ani. Voi avea întotdeauna o mulțime de ocazii, iar acum e timpul să fiu alături de copiii mei, cât încă nu merg la școală. Îmi place s-o mai eliberez pe Marge în weekend. Muncește mult în cursul săptămânii, când eu sunt la birou."

Cine este fericit? Cine se consideră o victimă a împrejurărilor?

Una dintre cele mai proaste vacanțe pe care le-am îndurat vreodată a fost una de două săptămâni petrecute în paradis împreună cu familia. Am stat la hoteluri de lux, vremea a fost perfectă, iar plaja desăvârșită. Cum de m-am simțit atât de mizerabil?

Soția mea are doi copii din prima ei căsnicie, ambii adolescenți. Cu excepția vacanțelor de vară și a unor zile libere, locuiesc cu tatăl lor, așa că din când în când sunt pe post de tată vitreg. Pentru această excursie, i-am invitat pe cei doi copii să-și ia câte un prieten de vârsta lor în vacanța din Hawaii. Pe lângă cei patru adolescenți, am luat-o și pe fetița noastră de trei luni, Kelcie, care nu ajunsese încă în faza de „dormit toată noaptea".

Prin urmare, în cele două săptămâni, am dormit prost în fiecare noapte. Mă trezeam dimineața și toată ziua nu făceam altceva decât să le reamintesc celor patru tineri să închidă frigiderul după ce scot mâncarea, să stingă lumina înainte de a merge la culcare și așa mai departe. Rareori îmi respectau indicațiile.

Pe măsură ce timpul trecea, deveneam din ce în ce mai prost dispus, iar la sfârșit i-am aruncat în față soției mele că niciodată n-am trăit două săptămâni mai îngrozitoare. Am dat vina pe cei patru adolescenți că ne-au dat peste cap excursia. Adevărul este că cei patru sunt niște tineri grozavi, care se comportau absolut normal pentru niște puști de 13–14 ani. Kelcie e un copil extraordinar și a dormit la fel de bine pe cât ne puteam aștepta de la orice bebeluș de trei luni. Nu cei patru tineri și bebelușul mi-au stricat vacanța; mi-am stricat-o eu însumi.

O provocare cu care mă confrunt scriind această carte este să-mi urmez propriile sfaturi. Ori de câte ori mă plângeam soției mele că tinerii ne strică excursia și că mă fac să mă simt mizerabil, ea îmi amintea că decizia de a mă bucura sau de a mă plânge de vacanță

depindea numai de mine. Am „ales" să nu mă simt bine. Ea a dormit chiar mai puțin decât mine și o deranjau la fel de mult mizeria și lipsa de considerație a copiilor. Dar Julie a ales să se simtă bine — și chiar asta a făcut.

Purtarea copiilor era în întregime previzibilă. Chiar înainte de a pune la cale excursia, puteam să prevăd cum urma să fie. Când am început să am resentimente, aș fi putut să-mi spun:

„Patru tineri adolescenți nu se vor gândi că trebuie să stingă lumina și să-și facă ordine în cameră. Bebelușul probabil că ne va trezi de câteva ori în fiecare noapte. Ținând cont de aceste aspecte, voi alege să am o vacanță frumoasă împreună cu familia mea."

Din moment ce n-am ales să mă simt bine, neplăcerile cu care m-am confruntat au fost alegerea și responsabilitatea mea.

O trăsătură comună tuturor învingătorilor este aceea că-și asumă responsabilitatea pentru ceea ce li se întâmplă. Nu joacă rolul „victimei". Nu se mulțumesc să se declare răspunzători atunci când lucrurile merg bine. Îmbrățișează conceptul de responsabilitate personală atunci când situația nu e perfectă. În acest fel își rezervă puterea de a o schimba.

Neputința, incapacitatea de a schimba ceea ce nu ne place este un sentiment extrem de neplăcut. Întrebați orice persoană care a fost ostatic în Orientul Mijlociu sau prizonier de război.

În realitate, sunt foarte puține lucrurile pe care nu le putem schimba. Firește, nu vom schimba cursul unei tornade care s-a abătut asupra casei noastre. Însă aceste situații imposibil de schimbat sunt relativ rare.

„Există două mari forțe — internă și externă. Avem foarte puțin control asupra forțelor externe, cum sunt tornadele, cutremurele, inundațiile, catastrofele, boala și suferința. Ceea ce contează cu adevărat este forța interioară. Cum reacționez la aceste dezastre? Iată un lucru pe care îl controlez pe deplin."

LEO BUSCAGLIA

Învingătorii sunt capabili să vadă diferența. Am auzit cu toții străvechea rugăciune:

„Doamne, dă-mi seninătatea să accept lucrurile care nu se pot schimba, puterea să schimb lucrurile pe care nu le pot accepta și înțelepciunea de a vedea diferența dintre ele..."

Cheia este să vedem diferența. Cele mai multe lucruri pe care majoritatea oamenilor consideră că nu le pot schimba pot fi, de fapt, schimbate. Iar reacția față de puținele lucruri care într-adevăr nu pot fi schimbate este la alegerea noastră. Nu puteam schimba felul în care dormea copilul meu, nu puteam să-i „controlez" pe adolescenți și să-i transform ca prin minune în niște mici adulți distinși. Dar aș fi putut schimba reacția mea la împrejurări. Aș fi putut alege să mă bucur, în ciuda felului cum se purtau copiii.

Recunoașteți faptul că majoritatea lucrurilor care vă plac sau nu vă plac în viață pot fi schimbate. Și chiar în cazul acelor câtorva lucruri pe care nu le puteți schimba, puteți alege să reacționați pozitiv sau negativ. Asumați-vă responsabilitatea, luați decizii și folosiți cuvântul **alegere** atunci când descrieți situațiile în care vă aflați.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Evitați limbajul „victimei"; declarați-vă răspunzător de situație, folosind cuvântul „alegere". Când sunteți nemulțumit de felul cum stau lucrurile, alegeți să le schimbați.

În loc să spuneți:

„Nu pot să sufăr slujba asta, dar n-am ce să fac. Sunt blocat în postul ăsta fără nicio perspectivă și lucrez pentru un șef care nu-mi place și pe care nu pot să-l respect",

spuneți:

„Pentru moment, mă preocupă mai mult siguranța slujbei decât provocările profesionale. Aș putea să lucrez cu niște oameni mai interesanți și, într-o zi, o voi face. Voi începe să-mi cizelez aptitudinile și să caut alte oportunități. Până atunci, îmi pare bine că mi-am creat aici o poziție sigură."

În loc să spuneți:

„Sigur că mi-ar plăcea o mașină nouă, dar nu ne putem permite. Știu că e jenant să conduc rabla asta, dar n-am ce să fac",

spuneți:

„Da, mi-ar plăcea o mașină nouă și într-o zi o voi avea. Dar pentru moment am ales s-o păstrăm pe cea veche, ca să avem bani de concediu și să mergem la restaurant atunci când avem chef."

În loc să spuneți:

„Nu pot schimba lucrurile. Nu din vina mea am ajuns aici",

spuneți:

„Aleg să profit la maximum de această situație."

V

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...
Încurajează cooperarea și aplanează conflictele

Zig Ziglar spune:

„Sunt convins că puteți obține tot ceea ce vreți de la viață dacă ajutați destul de mulți oameni să obțină ceea ce vor."

Oamenii care folosesc forța cuvântului sunt maeștri în a lucra împreună cu alții și a-i ajuta să obțină ceea ce vor. Persoanele care se bucură de cel mai mare succes sunt cele care se asigură că și „partenerii" lor au de câștigat.

Ele recurg la un limbaj pozitiv pentru a încuraja cooperarea și a evita potențialele conflicte. Folosesc abordarea „câștig-câștig" și creează o relație de parteneriat cu ceilalți. Scopul lor este să se asigure că în toate negocierile ambele părți sunt câștigătoare — că nu există niciun învins.

Unul dintre clienții mei este un om de afaceri de mare succes, care a cumpărat mari proprietăți în diverse zone din țară, construind apartamente de închiriat profitabile. În prezent, Mark este director de marketing al unei frumoase stațiuni, ascunse în superba regiune de lângă Wisconsin Dells. Pe lângă faptul că are o carieră împlinită, a îndrumat o întreagă echipă de profesioniști în relații telefonice, muncind împreună cu ei și obținând succese impresionante.

Când l-am întrebat ce tehnici folosește, am auzit o mulțime de expresii pozitive, dintre cele recomandate de mine. Mi-a explicat că fiecare membru al echipei sale începe anul notându-și obiectivele personale, pe care le trece în revistă săptămânal împreună cu managerii. Unii dintre noii angajați au tendința să scrie „Iată ce sper să fac" sau „N-ar fi grozav dacă...?" Mark insistă cu tărie ca obiectivele angajaților să fie rescrise întotdeauna folosind limbajul așteptărilor pozitive: „Voi face..."

De asemenea, a scos în evidență faptul că scopurile nu sunt legate numai de persoanele respective, ci ele aparțin organizației văzute ca întreg: „Iată ce vom face împreună." Folosirea unui limbaj pozitiv, de dezamorsare a conflictelor este o metodă mai eficientă decât să-i strângă laolaltă pe toți angajații și să le spună: „Iată ce trebuie să faceți pentru ca stațiunea mea să aibă succes."

În capitolele următoare veți face cunoștință cu oameni care au reușit să vândă idei și să-i facă pe ceilalți să coopereze, care se pricep să stimuleze creativitatea grupurilor și au un foarte mare succes în a-i determina pe alții să facă ceea ce vor ei să facă. În fiecare zi suntem cu toții „vânzători". Ne „vindem" ideile celorlalți și îi încurajăm să fie de acord cu ele.

Veți învăța, de asemenea, tehnicile pe care le folosesc cu succes acei „făcători de pace" talentați, a căror specialitate este aceea de a-i liniști pe cei care sunt supărați și ostili. Limbajul pozitiv promovează cooperarea și aplanează conflictele. Dacă sunteți în situația de a lucra împreună cu alte persoane, aceste tehnici se vor dovedi extrem de utile.

29

Gata cu „dar"!

Fiica dumneavoastră tocmai a dat un test de aptitudini după o primă serie de cursuri de programarea calculatoarelor. Scopul ei este să obțină o promovare la firma la care lucrează.

Spuneți cu voce tare:

„Ai făcut o treabă bună, Suzanne, **dar** va trebui să muncești mai mult ca să fii pregătită pentru promovarea pe care o dorești."

Apoi spuneți:

„Ai făcut o treabă bună, Suzanne, și va trebui să muncești mai mult ca să fii pregătită pentru promovarea pe care o dorești."

Care frază e mai încurajatoare? Care afirmație o va stimula pe Suzanne să-și urmărească scopul în continuare?

Orice piață imobiliară are suișurile și coborâșurile ei, iar cea din California nu face excepție. În anii '80, California de Sud părea să fi intrat în zodia prosperității. Împreună cu prietenul meu Peter Schweizer am făcut investiții imobiliare în California.

În 1990, Peter a venit în vizită la mine, la Seattle. Pe când ne plimbam prin pădure și vorbeam despre „zilele din California", el începu să reflecteze la proprietățile noastre, spunând:

„Mda, apartamentul meu din Mammoth a fost o investiție bună, dar e atât de departe de Los Angeles; nu-l prea folosesc. Ai vândut apartamentul de la Venice Beach la un preț bun, dar dacă ai mai fi așteptat doi ani, ai fi putut să obții un preț și mai bun."

Peter are și acum un apartament foarte confortabil într-o renumită stațiune de schi din California. L-a cumpărat la începutul anilor '80 cu mai puțin de 20 000 de dolari. Schiază acolo de cinci-șase ori pe an, împrumută deseori apartamentul unor prieteni ai lui și are un venit sigur din chirie. Investiția lui a dat roade extraordinare și ar fi putut vinde apartamentul cu ușurință, la un preț cu mult mai mare decât cel cu care l-a cumpărat.

Însă în timpul discuției noastre, Peter se concentra asupra aspectului negativ: „Dar e prea departe." Atenția lui era concentrată asupra frazei care urma după „dar".

Eu sunt încântat că locuiesc la Seattle și îmi pare bine că am plecat din Los Angeles. Investițiile mele imobiliare din Washington mi-au adus mari satisfacții. Însă și în această privință Peter se concentra asupra aspectului negativ. Accentul cădea pe fraza ce urma după „dar":

„dar... ai fi putut să obții un preț și mai bun."

Aș fi putut să obțin un preț mai bun dacă mi-aș fi vândut proprietatea din California doi ani mai târziu. Însă n-aș fi putut să fac investiții la Washington înainte ca prețurile să crească.

Efectul cuvântului „dar" este să pună în opoziție două puncte de vedere și să deprecieze unul dintre ele.

„A fost o investiție bună, **dar**...:"

vă face să vă întrebați dacă până la urmă chiar a fost o investiție bună.

„Ai vândut la un preț bun, **dar**..."

îmi răpește complimentul care începuse să-mi facă plăcere. În prima jumătate a frazei, mintea mea auzea:

„Ai făcut bine, George. Ai prins momentul potrivit, ai anticipat corect situația de pe piață și ai făcut o tranzacție inteligentă."

Când a apărut cuvântul „dar", m-am dat un pas înapoi și am auzit:

„Ei, poate că n-ai fost chiar atât de isteț. Dacă mai așteptai puțin, ai fi fost mult mai deștept."

Peter și cu mine ne-am așezat pe un bolovan de unde vedeam orașul profilându-se pe cer și golful Puget Sound strălucind în depărtare; i-am explicat că simpla înlocuire a unui cuvânt cu un altul poate schimba radical impactul afirmațiilor sale asupra celorlalți și asupra lui însuși.

„Mda, apartamentul meu din Mammoth a fost o investiție bună și e atât de departe de Los Angeles, încât nu-l folosesc prea des. Tu ți-ai vândut proprietatea la un preț foarte bun și dacă ai mai fi așteptat doi ani, ai fi putut obține un preț și mai bun."

În acest fel, Peter recunoaște că a făcut o investiție bună și că lucrurile s-au schimbat. Acum nu-l mai interesează să meargă cu mașina câte cinci ore până la apartamentul său „de schi". Faptul că apartamentul a

fost o investiție bună **și** că acum nu mai e dispus să petreacă cinci ore pe drum ca să-l folosească sunt două situații care coexistă.

De asemenea, mă felicită că mi-am vândut proprietatea la un preț bun **și** apreciază că prețul de vânzare ar fi putut fi mai mare dacă aș mai fi așteptat.

Simpla înlocuire a lui **dar** cu **și** reduce conflictele, sugerând că două idei pot coexista, fără ca una să o domine pe cealaltă. Afirmația inițială a lui Peter are un impact pozitiv mult mai puternic atunci când se folosește „și" în loc de „dar".

Uneori, chiar vreți să spuneți „dar":

> „Este o casă foarte scumpă, dar n-are o priveliște frumoasă, camerele sunt mici, iar școala din zonă are o reputație foarte proastă."

Însă în cele mai multe situații folosim cuvântul „dar" din obișnuință, cu toate că „și" ar fi o alegere mult mai bună. În afară de cazul în care vreți să subapreciați prima afirmație („Este scumpă, dar nu e bună"), este preferabil să folosiți cuvântul „și" pentru a evita conflictele.

Când organizez sesiuni de instruire pentru agenți de vânzări profesioniști, un subiect des solicitat este reacția la obiecții. De exemplu: „Ce pot să fac când clientul spune: «Dar costă prea mult?»" Primul pas este să reformulați și să repetați obiecția clientului, folosind „și" în loc de „dar".

Unul dintre primii mei clienți din domeniul vânzărilor a fost firma Xerox. Departamentul lor de produse pentru afaceri vinde hârtie pentru copiator, toner și alte articole. De multe ori, potențialii clienți afirmă că pot

cumpăra hârtie mult mai ieftină, care nu poartă numele mărcii Xerox. Vânzătorii noi răspund instinctiv:

„În aparență, hârtia noastră e mai scumpă, **dar**..."

De îndată ce vânzătorul rostește cuvântul „dar", potențialul client simte că acesta încearcă să-i contrazică convingerea și nu-l mai ascultă. Oamenilor nu le place să li se spună că n-au dreptate. Încep să opună rezistență imediat.

Prin urmare, i-am instruit pe vânzători să fie de acord cu potențialii clienți:

„Da, hârtia noastră pare să fie mai scumpă, și costul copierii include mult mai mult decât hârtia în sine. De exemplu, hârtia mai ieftină are tendința să se îndoaie și să se blocheze în aparat. Asta înseamnă că personalul dumneavoastră trebuie să lase deoparte niște treburi importante ca să scoată hârtia din copiator."

Clientului nu i se spune că greșește, ci pur și simplu i se dau mai multe informații pe baza cărora să ia decizia de cumpărare.

Înlocuirea lui „dar" cu „și" creează o atmosferă mai favorabilă colaborării în vânzări, negocieri, discuții de familie și în orice situație în care doriți să reduceți riscul conflictelor. Nu spuneți „dar" decât atunci când vreți cu adevărat să depreciați o idee.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Luați decizia conștientă de a înlocui „dar" cu „și" atunci când vorbiți cu dumneavoastră înșivă și cu ceilalți. Observați că gândirea dumneavoastră „se deschide" când ideile coexistă în loc să intre în conflict.

În loc să spuneți:

„Încep să mă obișnuiesc cu noua mea slujbă, **dar** sunt câteva lucruri pe care nu le înțeleg",

spuneți:

„Încep să mă obișnuiesc cu noua mea slujbă și sunt câteva lucruri pe care nu le înțeleg."

În loc să spuneți:

„Știu că vrei ca întrunirea de vânzări să țină trei zile încheiate, **dar** gândește-te ce impact ar avea asta asupra bugetului",

spuneți:

„Știu că vrei ca întrunirea de vânzări să țină trei zile încheiate și e bine să te gândești ce impact ar avea asta asupra bugetului."

În loc să spuneți:

„Înțeleg că e un produs bun, **dar** e scump",

spuneți:

„Înțeleg că e un produs bun și e scump."

30

Haideți să realizăm acest lucru!

În timpul unei sesiuni de *brainstorming** și de consultări cu echipa dumneavoastră de vânzări, iese la iveală că grupul are câteva nemulțumiri. O membră se plânge că supervizorii din departamentul ei sună dintr-un clopoțel atunci când angajații trebuie să se întoarcă pentru a răspunde la telefoane și asta o deranjează. Sugestia ei este să se renunțe la clopoțel.

Spuneți cu voce tare:

„Îmi pare rău că nu-ți place clopoțelul, dar e singurul mod în care supervizorii pot da de știre tuturor că e momentul să treacă din nou la treabă. Dacă n-ar fi clopoțelul, ar trebui să se plimbe încoace și-ncolo ca să adune oamenii. E singurul mod practic de a face aceasta."

Apoi spuneți:

„Înțeleg că asta te deranjează. Hai să găsim o altă metodă de a le da de știre tuturor că departamentul are foarte mult de lucru. Ce-ați spune de niște becuri

---

* Tehnică de lucru în colectiv, având ca scop stimularea tuturor membrilor grupului respectiv, prin participarea liberă și spontană la discuții de soluționare a unei probleme. (*N. red.*)

pe perete? Dacă nu vă place clopoțelul, să încercăm alte tehnici."

Care reacție va încuraja mai multe idei în procesul de *brainstorming*, cu șanse de a duce la descoperiri creative? Care dintre ele va bloca gândirea creativă a participanților?

Specialiștii în studii de piață folosesc deseori metoda *Focus-groupului* pentru a afla ce cred clienții despre produsele și serviciile unei companii. Circa doisprezece clienți sunt invitați la o discuție liberă la sediul unei firme de cercetare și sunt observați din spatele unei oglinzi transparente într-un singur sens. Li se spune de la început că reprezentanții companiei îi vor urmări și sunt încurajați să spună ceea ce gândesc. Un moderator conduce cu blândețe discuția, având grijă să nu-și spună propriile păreri pentru a nu influența punctele de vedere ale participanților.

Imediat după terminarea facultății, am fost angajat de o importantă agenție de publicitate în postul de contabil-șef. M-am ocupat de conturi cu multe milioane de dolari, printre care cele ale firmelor Continental Airlines, McCulloch Chain Saws și ale firmei de produse congelate Van de Kamp. Când participam la sesiunile *Focus-groupurilor*, deseori era foarte interesant să aud ce cred clienții cu adevărat despre reclamele noastre și produsele clienților. (În plus, era tare amuzant să tragi cu ochiul din spatele oglinzii.)

De curând, Stew Leonard, proprietarul celui mai mare magazin alimentar din lume, mi-a povestit despre o cercetare realizată prin această metodă, la care au luat parte câțiva dintre directorii magazinelor lui și 16 femei care au fost rugate să spună de unde cumpără pește.

O femeie din grup a spus:

„N-o să cumpăr pește de la magazinul dumneavoastră pentru că eu cumpăr doar pește proaspăt, iar peștele dumneavoastră nu e proaspăt."

Directorul departamentului de pește a sărit de pe scaun și a spus:

„Cum adică nu e proaspăt? Mă ocup personal de aprovizionare. Cumpărăm pește proaspăt în fiecare zi de la Fulton Market."

Femeia răspunse:

„Atunci de ce-l ambalați în pungile alea de plastic, ca peștele congelat de la supermagazin? Mie îmi place să cumpăr pește proaspăt, direct de pe gheață."

Magazinul vindea deja 7 000 de kilograme de pește proaspăt în fiecare săptămână, deci ar fi fost de înțeles dacă directorul ar fi încercat s-o convingă pe femeie că n-are dreptate. Dar Stew a spus:

„Deci, îi place peștele pe gheață. Dacă ea crede că e un detaliu atât de important, hai să facem acest lucru."

Chiar de a doua zi, personalul magazinului a început să construiască un stand pentru pește, cu pat de gheață. În săptămâna următoare, vânzările s-au dublat! Cel mai interesant este faptul că vânzările de pește ambalat în felul obișnuit n-au scăzut deloc. Cele 7 000 de kilograme suplimentare vândute în fiecare săptămână erau probabil achiziționate de clienți care împărtășeau sentimentele acelei femei.

Ar fi fost foarte ușor să nu dea importanță acestui aspect — și să piardă vânzări de aproape o jumătate de milion de kilograme de pește pe an.

Oamenii care folosesc forța cuvintelor au, cu siguranță, opinii ferme și nu le e teamă să și le exprime — la momentul potrivit. A convinge pe altcineva că punctul tău de vedere este cel corect te poate ajuta uneori să câștigi bătălia, dar să pierzi războiul. Ca persoană cu un limbaj pozitiv, vreți ca interlocutorii dumneavoastră să-și exprime ideile fără jenă și să-i încurajați să gândească în mod creativ. Numai după ce evaluați meritele diverselor abordări puteți determina cea mai bună cale de urmat.

O clientă de-a mea din domeniul stațiunilor de vacanță a avut mare succes căutând membri pentru o rețea națională de locuri de camping private. La fel ca pentru majoritatea organizațiilor de vânzări, candidații recomandați de clienții existenți au cele mai mari șanse să devină clienți satisfăcuți. Sunt ușor de găsit, se conectează ușor la rețea și tind să fie mai mulțumiți de achizițiile lor decât alți clienți. Asupra acestor candidați și-a făcut deja efectul cea mai puternică formă de reclamă — reclama făcută de un client mulțumit.

Am observat-o pe clienta mea cum și-a adunat echipa și le-a propus o sesiune de *brainstorming* pentru a găsi cel puțin zece noi metode de a spori fluxul recomandărilor. Nu și-a promovat propriile idei și nu a criticat nicio sugestie. În mai puțin de 30 de minute, echipa a scos la iveală 15 abordări excelente.

Acest manager folosea în mod conștient un limbaj pozitiv și îi încuraja pe ceilalți, în loc să-i domine și să-i critice. Rolul ei era să spună în mod constant: „Foarte bine. Îmi place. Hai să punem ideea în practică. Da, asta poate să meargă. Hai să mai vedem niște idei. Lăsați-le să vină. Cine vede o legătură între astea două?"

Iar când cineva din grup critica o idee, îi amintea că trebuie să rămână deschis.

Încurajați-i pe ceilalți să coopereze, invitându-i să-și spună părerile și ideile. Primiți cu deschidere sugestiile neobișnuite, în loc să le călcați în picioare. Îndemnați toate părțile implicate să-și pună pe masă ideile, pentru a găsi soluții creative.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Ori de câte ori doriți idei și sugestii de la ceilalți, stimulați fluxul liber de idei, indiferent cât de nebunești pot părea unele dintre ele.

În loc să spuneți:

„Vreau să-i dau fiecăruia o șansă de a sugera una sau două abordări ale acestui proiect. Vă rog să aveți în vedere bugetul nostru limitat",

spuneți:

„Haideți să dăm drumul la idei noi. Nu vă faceți griji cu privire la cost. O să ne gândim mai târziu la latura practică. Pentru moment, merge orice."

În loc să spuneți:

„Sugestia ta n-o să meargă. Crede-mă, am văzut cu ochii mei cum a dat greș la alte două firme",

spuneți:

„Bună sugestie. Haideți să mergem mai departe și să vedem și altele."

În loc să spuneți:

„Nu e practic, n-o să meargă niciodată",

spuneți:

„E o abordare neobișnuită, haideți să încercăm și să vedem unde ajungem."

31

Fă-mi o favoare, te rog

Vă sună o persoană responsabilă cu colectarea de fonduri pentru stația locală de televiziune. După ce se prezintă, vă spune că speră să faceți o donație.

Spune cu voce tare:

„Mă întreb dacă ați putea să-mi faceți o favoare și să aduceți o contribuție. Avem un concurs pentru agenții telefonici și sunt pe cale să câștig o excursie la Disneyland cu familia."

Apoi spune:

„Vrem să vă oferim în continuare un program educațional de calitate, dumneavoastră și familiei dumneavoastră. Datorită contribuției dumneavoastră, veți primi buletinul nostru informativ lunar și, desigur, veți avea sentimentul că oferiți familiei dumneavoastră programe TV de calitate."

Care abordare vă va motiva să deschideți carnetul de cecuri?

Există o sumedenie de motive care îi îndeamnă pe oameni să facă afaceri împreună. Deseori, este vorba de motive egoiste. Acestea pot fi contraproductive atunci când se pune problema de a încuraja cooperarea. Un

singur motiv contează cu adevărat: celălalt trebuie să creadă că îi va fi mai bine dacă va face ceea ce-i sugerezi.

Firește, nu am nimic împotrivă să vă ajutați un prieten. Însă când e vorba de o propunere de afaceri, mă interesează doar una dintre părți: propria mea persoană! Este uluitor câți vânzători tind să se concentreze pe motivele pentru care **lor** le va merge mai bine dacă vă conving să cumpărați ceva. Pentru mine, în calitate de client, este complet irelevant — în afară de cazul în care suntem prieteni — că tu ești „foarte aproape" de a-ți face norma pe luna asta sau să te califici pentru nu știu ce concurs.

Când am început să țin seminarii de afaceri, la începutul anilor '80, mulți instructori de vânzări foloseau un acronim popular: CCMAA. Explicația era următoarea:

> „Ori de câte ori redactezi o prezentare de vânzări, concepi o reclamă sau compui o scrisoare pentru o campanie publicitară prin poștă, contează un singur lucru: CCMAA! *Cu ce mă ajută asta?* Asta-i ceea ce vor să știe clienții; asta se întreabă atunci când dumneavoastră vă susțineți pledoaria cu privire la ce doriți să facă ei. Lor nu le pasă de firmă, caracteristicile produsului sau situația personală a vânzătorului. Le pasă doar de ei înșiși. Vor să știe cu ce îi face să se simtă mai bine lucrul pe care li-l oferiți."

O operatoare de la serviciul de informații al unui spital, care a participat la unul dintre seminariile mele, mi-a pus de curând o întrebare:

> „Când le cer apelanților informații despre asigurările lor, deseori se supără și se simt indignați. Unii dintre ei n-au asigurare și cred că se tem că n-o să-i ajut dacă aflu asta. Când le spun că am nevoie de această informație pentru statisticile noastre telefonice, refuză în

continuare să mă ajute. Ce pot să le spun ca să fie mai cooperanți?"

Voiam s-o ajut să găsească singură răspunsul, așa că am rămas acolo cu brațele încrucișate și i-am spus:

„De ce aș vrea să-ți dau numărul meu de asigurări?"

A părut încurcată; nu și-a dat seama imediat că jucam un rol, adoptând poziția clienților ei. Am continuat:

„Mie nu-mi pasă de proiectul **tău** statistic sau de cerințele spitalului. Spune-mi de ce aș dori **eu** să-ți dau această informație?"

S-a prins. Ideea mea era că trebuia să presupună că apelantul se întreabă tot timpul: „Cu ce mă ajută asta?"

În doar câteva secunde, a găsit beneficiul pe care-l putea oferi apelantului:

„Dacă știu câte ceva despre asigurările dumneavoastră, pot să mă asigur că vă ofer cea mai bună soluție medicală în situația dumneavoastră. Dacă nu aveți asigurare, pot aranja să vorbiți cu o instituție de sănătate publică. Iar dacă aveți, pot afla care dintre medicii dumneavoastră folosește deja scheme de facturare directă cu firma care v-a asigurat, iar asta poate simplifica lucrurile din punct de vedere al hârtiilor necesare."

A înțeles! Apelanților nu le păsa deloc de spital. Le păsa doar de ei înșiși. Acum știa cum să le „vândă" valoarea faptului de a coopera cu ea.

Acum, când vrea să obțină informații despre asigurările unui apelant, îi poate „vinde" avantajele cooperării, spunând:

„Ca să fiu sigură că vă pun în contact cu medicul sau instituția cea mai potrivită pentru situația dumneavoastră, spuneți-mi, vă rog, la ce firmă aveți asigu-

rare. Astfel, dacă unul dintre medicii spitalului are o convenție de facturare directă cu firma respectivă, nu va mai fi nevoie de atât de multe formulare."

Când doriți ca o persoană să coopereze cu dumneavoastră, să vă urmeze sau să facă ceva pentru dumneavoastră, puneți-vă în pielea ei. Priviți situația din punctul ei de vedere și arătați-i ce avantaje va avea dacă face ceea ce-i recomandați.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când aveți nevoie de cooperarea cuiva, gândiți-vă cu ce îl va ajuta participarea sa, nu cu ce vă va ajuta pe dumneavoastră. Subliniați avantajele de care se va bucura dacă vă urmează sugestia.

În loc să spuneți:

„Echipa de cercetași a fiului meu vinde lemne de foc și dacă mi-ați face o favoare cumpărând doi sau trei saci, va putea merge în excursie luna viitoare",

spuneți:

„Echipa de cercetași a fiului meu vinde lemne de foc, de o calitate excelentă. Prețul este bun și veți vedea că sunt lemne care dau multă căldură. Ce cantitate ați dori să cumpărați?"

În loc să spuneți:

„Uite ce e, când mă întrerupi de mai multe ori pe zi cu întrebările tale, mi-e aproape imposibil să muncesc cum trebuie. Vrei să-mi faci o favoare și să te abții, ca să pot și eu să mă concentrez?",

spuneți:

„Atunci când îți răspund la întrebări, meriți să-ți acord întreaga atenție. Cea mai bună soluție ar fi să ne întâlnim o dată sau de două ori pe zi. În acest fel voi putea să mă concentrez pe ajutorul pe care ți-l dau și să-ți răspund pe larg de fiecare dată la mai multe întrebări."

În loc să spuneți:

„Vrei să-mi faci o favoare?",

spuneți:

„Uite de ce ar fi bine pentru tine."

32
Primești ceea ce ceri

Vă întâlniți cu un client important pentru că ați auzit că a vorbit cu unul dintre concurenții dumneavoastră. Deoarece vă temeți să nu pierdeți afacerea cu el, vă hotărâți să aflați dacă îl nemulțumește ceva.

Spuneți cu voce tare:

„John, ești mulțumit de serviciile noastre, nu-i așa?"

Apoi spuneți:

„John, ești un client foarte important și scopul meu este să îmbunătățesc continuu modul în care te servim. În ce privințe ai dori să aducem îmbunătățiri?"

Ce întrebare îl va încuraja pe client să vă ofere un răspuns complet și sincer? Care dintre ele va deschide un dialog menit să consolideze relația?

„Bună ziua, domnule Walther, sunt Debra de la *room-service*. Vă sun ca să aflu dacă ați fost mulțumit de pizza pe care v-am servit-o în această seară."

Niciodată până atunci nu mă mai sunase cineva de la *room-service*-ul unui hotel. Debra m-a întrebat dacă pizza a fost suficient de caldă, dacă a fost condimentată pe gustul meu și livrată la timp. Am răspuns că a fost

bine. Telefonul ei m-a surprins și m-am întrebat dacă avea vreun motiv. Oare a făcut cineva reclamații cu privire la pizza? Am încheiat convorbirea, m-am dus la culcare și în dimineața următoare mi-am prezentat primul seminar de instruire pentru *Ford Motor Credit*.

Luna următoare, m-am întors pentru a prezenta un alt seminar la Ford și am stat la același hotel. Rareori ies din cameră în seara dinaintea unei prezentări. De cele mai multe ori comand masa de seară prin *room-service*, trec în revistă notițele pentru prezentare și mă culc devreme, pentru ca a doua zi să mă prezint odihnit în fața publicului. Am comandat specialitatea casei și mi-a plăcut foarte mult. După ce mi-am terminat masa, a sunat telefonul.

„Bună seara, domnule Walther, sunt Debra de la *room-service*. Aș vrea să știu dacă puiul a fost preparat pe gustul dumneavoastră."

Mă sunase aceeași tânără. I-am răspuns la întrebări și i-am pus și eu câteva. Voiam să știu mai multe despre motivul pentru care mă suna. Debra mi-a explicat că îi sună pe toți oaspeții hotelului la o jumătate de oră după ce le-a fost livrată masa prin *room-service*, ca să se asigure că totul a fost bine.

M-a izbit simplitatea abordării ei. Firește! Dacă vrei să știi cum poți îmbunătăți un serviciu, cel mai bun lucru este să-l întrebi direct pe oaspete sau pe client. Foarte puțini oameni își dau osteneala să completeze acele „fișe cu comentarii ale clientului", amplasate pe noptieră la majoritatea hotelurilor. Dar dacă îi sunați pe oaspeți în camerele lor, probabil că vor vorbi cu dumneavoastră.

Până la cel de-al șaptelea seminar pentru Ford, eu și Debra eram deja prieteni. I-am dat un exemplar cu

autograf din *Phone Power* și i-am dus cartea în biroul ei, mergând până acolo ca s-o observ „în acțiune", în timp ce-i suna pe oaspeții hotelului. Ceva mai târziu, în aceeași seară, am ascultat-o vorbind la telefon preț de două ore, în cămăruța ei aflată chiar lângă lifturile de serviciu, la subsol, unde se află bucătăria hotelului.

Gândiți-vă la toate situațiile în care vi s-a servit la restaurant o masă costisitoare, mediocră și ați comentat cu prietenii dumneavoastră „calitatea" serviciului. Invariabil, când șeful de sală vă întreabă: „Totul a fost bine? V-a plăcut mâncarea?", zâmbiți și spuneți: „Da, mulțumesc, a fost bine." De ce nu-i spuneți adevărul? Poate aveți sentimentul că nu vrea cu adevărat să știe. Întrebarea lui a fost o chestiune de rutină, o amabilitate gratuită.

În seara aceea, pe când stăteam lângă Debra și o ascultam vorbind la telefon, am observat că toți oaspeții erau surprinși de apelul ei, însă foarte puțini îi ofereau sugestii utile. Erau ei 100% mulțumiți sau întrebările puse de Debra aveau nevoie de îmbunătățiri?

Majoritatea convorbirilor decurgeau în felul următor:

> „Bună ziua, doamnă Hightsman, sunt Debra de la *room-service*. Vă sun ca să aflu dacă ați fost mulțumită de supa și salata pe care vi le-am servit în această seară. Totul a fost bine?"

Aproape întotdeauna, oaspeții spuneau ceva de genul următor:

> „Foarte drăguț că întrebați! Da, totul a fost foarte bine. Mulțumesc pentru telefon."

După ce am auzit câteva dintre aceste scurte convorbiri, am întrebat-o pe Debra:

> „Chiar vrei să știi doar dacă au fost mulțumiți? Sau cauți sugestii pentru eventuale îmbunătățiri? Dacă

vrei mai multe informații utile, hai să punem o întrebare care atinge esența problemei. În loc să-i întrebăm DACĂ SUNT MULȚUMIȚI, hai să-i întrebăm pe oaspeți CE PUTEM FACE CA SĂ FIE MULȚUMIȚI. Dacă i-am făcut deja atât de mulțumiți pe cât pot fi, ne vor spune asta."

Așadar, la următorul apel, Debra schimbă întrebarea:

„Bună seara, domnule Blackstone. Sunt Debra de la *room-service*. Sper că v-a plăcut cina pe care v-am servit-o în această seară. Aș vrea să știu în ce privință ar fi putut fi mai bine."

Domnul Blackstone a fost luat prin surprindere:

„Da, a fost foarte bine. Hai să vedem... cum ar fi putut fi puțin mai bine? Antreul a fost bun, dar chiflele erau puțin cam tari. Ați putea să verificați dacă sunt destul de proaspete. E doar un detaliu mărunt. Restul a fost foarte bine."

Debra s-a interesat în continuare despre chifle; și alții au fost de părere că fuseseră puțin cam tari. A vorbit cu brutarul, a aranjat să se producă un nou rând, apoi a continuat cu telefoanele, pentru ca hotelul să-și poată îmbunătăți constant serviciile aduse oaspeților.

Cea mai bună metodă de a consolida și îmbunătăți o relație este să vă opriți și să faceți inventarul. Indiferent dacă e o relație cu un client, un coleg, partenerul de viață sau un prieten, aflați exact care este situația și faceți îmbunătățiri acolo unde e nevoie. Când vreți să creați o relație mai bună cu cineva, trebuie să-i cereți părerea sinceră și la obiect despre cum puteți îmbunătăți lucrurile.

De multe ori primiți asemenea informații fără să le cereți. Ele pot fi de natură critică și exprimate cu asprime. Când sunteți pus în fața unor critici, este impor-

tant să informați cealaltă parte că orice comentarii sunt binevenite. Asta nu înseamnă că veți fi de acord cu ele sau le veți considera întemeiate. Cel mai important este să păstrați deschise canalele de comunicare și să-i arătați celuilalt că-i respectați punctul de vedere.

Vă recomand un dialog în doi pași. Mai întâi, spuneți ceva de genul:

> „Mă bucur sincer că îmi spui asta și vreau să știu cum te simți. Îți mulțumesc că ai curajul să-mi spui ce gândești."

Apoi cereți detalii specifice. Nu respingeți criticile după ce auziți lucrurile cu caracter general. Cereți mai multe informații:

> **„Ajută-mă, te rog, să înțeleg de ce te simți așa. Ce am făcut ca să determin această reacție? Vreau să fiu mai atent pe viitor."**

Persoanele implicate în relațiile cu clienții, consilierii pe probleme de productivitate a angajaților și terapeuții de familie ne reamintesc în mod constant că trebuie să întrebăm cum ne putem îmbunătăți relațiile. Este un sfat bun. Iar **felul în care puneți întrebarea** este aproape la fel de important ca întrebarea însăși. Presupuneți că vă puteți descurca mai bine privind anumite aspecte ale relației, apoi întrebați care sunt aceste aspecte. Nu întrebați dacă e bine; întrebați ce puteți face ca să fie mai bine.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Faceți-vă obiceiul de a pune în fiecare zi cel puțin o întrebare referitoare la îmbunătățirea relațiilor.

În loc să spuneți:

„Ești mulțumit de felul cum merge căsnicia noastră în prezent?",

spuneți:

„Pe ce anume mă pot concentra ca să fiu un partener mai bun?"

În loc să spuneți:

„Sunteți mulțumit de serviciile noastre?",

spuneți:

„Cum ne putem îmbunătăți serviciile în ce vă privește?"

În loc să spuneți:

„Ați fost mulțumit de realizările mele de când m-ați promovat?",

spuneți:

„Sunt mulțumit de realizările mele de când am fost promovat și vreau să devin și mai bun. Pe ce lucruri anume mă pot concentra ca să vă întrec așteptările?"

În loc să spuneți:

„A fost totul bine?",

spuneți:

„Ce pot face ca să fiți mai mulțumit?"

33

Prin urmare, ce PUTEȚI face?

Lucrați la un ghișeu de bilete al unei companii aeriene. Se apropie o femeie supărată și vă spune că voia să-și viziteze bunicul bolnav, dar și-a pierdut biletul. Dorește să-i rambursați costul călătoriei.

Spuneți cu voce tare:

„Nu, nu vă pot da înapoi banii pe bilet. Va trebui să completați un formular referitor la biletul pierdut și să așteptați. Probabil veți primi un răspuns abia peste trei-patru săptămâni."

Apoi spuneți:

„Ce pot să fac este să vă eliberez un nou bilet și să-l trec pe cartea dumneavoastră de credit. Apoi vă voi ajuta să completați un formular pentru biletul pierdut și să-l transmit la departamentul nostru de investigații."

Care abordare are șanse s-o liniștească pe pasagera agitată, dându-i sentimentul că încercați să-i oferiți o soluție pozitivă? Care abordare îi va accentua supărarea?

Într-o dimineață, pe când soția mea și cu mine vizitam o stațiune, ne-am hotărât să luam masa de prânz

ceva mai devreme și ne-am îndreptat spre restaurantul de lângă piscină, puțin înainte de amiază. Locul era gol. Niciunul dintre scaune nu era ocupat și un ajutor de ospătar aranja tacâmurile pe mese. Șefa de sală ne-a văzut așteptând la intrare și s-a apropiat de noi cu un zâmbet, spunând: „Vom începe să servim prânzul în curând. Peste câteva minute vă voi conduce la o masă."

Primul lucru care mi-a trecut prin cap a fost: „Dacă deschideți în doar câteva minute, de ce nu ne lași să intrăm și să ne așezăm la una dintre mesele goale, ca să așteptăm acolo?" Dacă ar fi folosit abordarea cu care eram obișnuit: „Pe moment, restaurantul este închis și deschidem puțin mai târziu. Până atunci, nu puteți lua loc la masă", probabil că s-ar fi iscat o dispută.

Vorbele ei aveau aceeași semnificație cu obișnuita versiune negativă. Însă ea ne-a transmis informația într-o manieră complet pozitivă, punând accent pe ceea ce **putea** face și nu pe ceea ce nu putea. În loc să căutăm ceartă sau să provocăm un conflict, Julie și cu mine ne-am dus să așteptăm în hol și am luat ceva de băut. Și alte câteva cupluri nou-sosite au fost întâmpinate la rândul lor cu un zâmbet și fraze pozitive; la fel ca noi, s-au îndreptat spre hol ca să savureze sucuri tropicale. Femeia aceea folosise un limbaj inteligent, reformulând într-un mod pozitiv o frază negativă. Prin urmare, noi am așteptat cu plăcere, ospătarii și ceilalți membri ai personalului au făcut pregătirile pentru prânz fără să fie deranjați, iar barul a făcut încasări suplimentare!

Pentru orice frază „nu pot" există o frază de tipul „pot". Versiunea negativă „nu pot" ridică imediat un obstacol și creează un conflict cu ascultătorul. Comparați efectul frazei „Nu avem deschis în acest weekend și mă tem că nu vă pot lua comanda până luni

după-amiază" cu „Deschidem din nou luni și voi fi bucuros să preiau comanda în cursul după-amiezii." Versiunea pozitivă este mai ușor de înțeles. În plus, sugerează mult mai multă prietenie, cooperare și ajutor.

În cursul unui zbor recent la Chicago, am observat modul în care un steward le descria pasagerilor opțiunile pentru antreu. Pasagerilor aflați în rândurile din față le-a oferit lasagna, pui și friptură de vacă. Când a ajuns la mine, friptura de vacă se terminase. Mi-a spus:

„Domnule Walther, vă pot oferi ca antreu lasagna, care este foarte apreciată, sau pui, care mie personal îmi place foarte mult. Ce preferați?"

Nu a spus: „Îmi pare foarte rău, nu mai avem friptură de vacă și nu vă pot oferi acest sortiment." Deoarece a descris într-un mod pozitiv sortimentele pe care le avea la dispoziție, acestea mi-au făcut plăcere.

Alegeți întotdeauna versiunea pozitivă a unei fraze negative. Spuneți-le oamenilor ce *puteți* face, nu ceea ce *nu puteți*. Ei vă vor înțelege mai ușor și vor întâmpina cu mai multă receptivitate spusele dumneavoastră.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Ori de câte ori începeți să-i spuneți cuiva ce anume nu puteți face, schimbați-vă perspectiva și folosiți o frază care indică ce anume puteți face.

În loc să spuneți:

„Nu vă pot oferi o cameră cu vedere spre râu în seara asta; vă voi da o cameră cu vedere spre oraș și mâine vă mut în altă parte",

spuneți:

„În seara asta vă pot oferi o cameră cu vedere spre oraș, iar mâine vă voi muta într-una cu vedere spre râu. Astfel, vă veți putea bucura de ambele priveliști."

În loc să spuneți:

„Nu vă pot răspunde la întrebare. Va trebui să vorbesc cu unul dintre oamenii mei de la relații cu clienții și să ne revedem mai târziu",

spuneți:

„Vă pot ajuta cu această întrebare vorbind la departamentul de relații cu clienții, unde voi afla un răspuns clar. Voi lua legătura cu dumneavoastră după-amiază ca să vă spun exact cum stau lucrurile. La ce oră doriți să vă sun?"

În loc să spuneți:

„Iată ce nu pot să fac",

spuneți:

„Iată ce pot să fac."

34
Rupeți bariera limbajului

Unul dintre clienții dumneavoastră este foarte supărat în legătură cu o comandă recentă. Extrem de agitat, vă sună și începe să-și descarce nervii.

Spuneți cu voce tare:

„Chris, mi se pare că ai o problemă. Ce-ai vrea să fac?"

Apoi spuneți:

„Chris, este clar că avem o situație deosebită. Hai să încercăm s-o rezolvăm împreună."

Ce abordare vă poate ajuta să găsiți o soluție și să creați o relație de cooperare cu Chris?

Printre altele, munca mea de instruire presupune să le arăt organizațiilor cum să se descurce mai bine cu clienții supărați. La un moment dat, m-am ocupat de echipa de elită a departamentului de relații cu clienții a firmei *US WEST Cellular*, cunoscută sub numele de *Retention Group*. Treaba lor este să „salveze" clienții care sunt atât de nemulțumiți, încât i-au amenințat că-și anulează conturile de telefonie mobilă. L-am „întâlnit" pe Chris B. în prima zi în care supravegheam apelurile cu noul meu client.

Toți membrii centrului telefonic al departamentului fuseseră victimele țipetelor lui Chris B. sau auziseră povestiri însuflețite despre toanele, revendicările și abuzurile sale verbale. Aproape toată lumea încerca să-l evite la telefon, pentru că era total nerezonabil.

Apoi a sosit Mary Hatcher. Tonul vocii, ținuta și extraordinarele ei aptitudini verbale liniștesc și asigură că totul va fi în ordine. Mary știe să pună lucrurile la punct.

Când apelul i-a fost transferat lui Mary, Chris B. se plânsese deja (cu convingere și patos!) vreme de doi ani în legătură cu serviciile oferite de *US WEST Cellular.* Mary auzise tot felul de povești despre el și s-a hotărât să-l transforme în „clientul ei special". A luat decizia că una dintre provocările ei profesionale urma să fie „convertirea" acestui client irascibil.

Când a vorbit prima oară cu Chris, Mary i s-a adresat într-o manieră personală:

„Chris, cunosc situația ta și te voi ajuta. Iată ce mă întrebam: cum se face că serviciile noastre sunt atât de îngrozitoare și totuși continui să faci afaceri cu noi? Poate că altceva te nemulțumește. Dacă ai probleme în alte domenii, ultimul lucru pe care vreau să-l fac este să-ți sporesc disconfortul."

Chris a fost luat prin surprindere. Mary dărâmase imediat obișnuita fațadă a relațiilor de afaceri și atinsese miezul problemei.

Chris i-a vorbit deschis, explicându-i că situația lui din afaceri era tare încurcată. Avea probleme în relațiile cu angajații. Nu se înțelegea cu partenerul său. O ducea prost în multe privințe. Modul lui preferat de a se descărca era să sune din mașină la serviciul de relații cu

clienții și să reverse o tiradă de insulte asupra cuiva pe care nu avea să-l întâlnească niciodată personal.

Chris era un specialist în a ridica obstacole. Abordarea lui era următoarea:

„Eu sunt clientul prost tratat, voi sunteți firma bogată care face bani pe spinarea mea și care nu înțelege cum e să fii de cealaltă parte a baricadei. Ce aveți de gând să faceți ca să compensați felul în care mă tratați?"

Mary este o specialistă în a dărâma obstacolele. Abordarea ei este să treacă de partea clientului. De fapt, ea se autointitulează „avocatul clientului". Folosește un limbaj plin de expresii care spulberă obstacolele și promovează un spirit de echipă.

„Ne aflăm într-o situație neplăcută. Haide să rezolvăm problema împreună."

În loc să permită barierei verbale să o despartă de client, ea o dizolvă. În loc să încerce să-l convingă pe client că n-are dreptate, ea îi aprobă sentimentele și merge mai departe.

„Înțeleg de ce te simți așa. Ai dreptul să te aștepți la servicii mai bune. Hai să descoperim ce se întâmplă, ca să rezolvăm problema."

Abordarea lui Mary funcționează. Cuvintele ei au fost de ajuns pentru a-i demonstra lui Chris B. că între ei nu exista nicio barieră. A trecut de partea lui, iar el s-a calmat. Alți reprezentanți ai serviciului de relații cu clienții au raportat că devenise mai amabil la telefon. Mary a reușit să-l transforme total pe Chris B., luând decizia să dărâme bariera care, în închipuirea lui, îi despărțea.

Majoritatea situațiilor conflictuale implică bariere imaginare. Când oamenii lucrează împreună, de aceeași parte a baricadei, nu există confruntări. Primul pas

dificil în aplanarea conflictelor este dărâmarea acestor bariere. Trebuie să-i arătați interlocutorului dumneavoastră că-i sunteți partener, și nu adversar.

Aveți grijă să evitați pronumele care adâncesc ruptura eu/tu. Folosiți „noi" în loc de „eu" și „tu" pentru a demonstra că priviți relația ca pe un parteneriat.

Scoateți în evidență ceea ce aveți în comun cu interlocutorul. Ajutați-l pe celălalt să înțeleagă empatia dumneavoastră. Odată ce ați ajuns la niște puncte comune cu cineva, sunt șanse mult mai mari să vă trateze ca pe un partener care-l ajută să rezolve problema decât ca pe un adversar.

„Făcătorii de pace" cum este Mary Hatcher sunt maeștri în folosirea unui limbaj care reduce conflictele. Principiile pe care le aplică sunt ușor de învățat și e foarte probabil că veți avea ocazia să le întrebuințați chiar astăzi. Folosiți cuvinte care-i arată interlocutorului dumneavoastră că vreți să dizolvați barierele și să cooperați cu el.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când sunteți implicat într-un conflict, folosiți un limbaj care arată că aveți intenția să **cooperați**, și nu să vă **luptați** cu celălalt. Demonstrați-i că vă aflați de aceeași parte a baricadei.

În loc să spuneți:

„E problema ta, ce vrei să fac eu?",

spuneți:

„Este o provocare pentru amândoi, haide s-o rezolvăm împreună."

În loc să spuneți:

„Uite ce va trebui să faci",

spuneți:

„Uite ce putem face."

În loc să spuneți:

„Înțeleg ce vrei. Dar trebuie să-mi respect politica",

spuneți:

„Avem scopuri comune importante. Haide să vedem cum putem colabora."

35

Sunteți invitat!

Un grup de vecini s-a hotărât să se opună cererii unei firme de construcții locale de a-și extinde licența de funcționare și a tripla dimensiunea șantierului. Dumneavoastră vreți ca șantierul să fie închis. Pentru asta e nevoie de bani. Asociația vecinilor se întrunește pentru a decide cum veți proceda.

Spuneți cu voce tare:

„O să coste foarte mulți bani și va trebui să faceți cu toții donații. De asemenea, va trebui să-i convingeți și pe alți vecini să-și aducă contribuția, dacă nu aveți o idee mai bună."

Apoi spuneți:

„Vom avea nevoie de o grămadă de bani ca să reușim. Putem să rugăm pe toată lumea să contribuie cu bani sau putem organiza un eveniment pentru colectarea de fonduri, cum ar fi un târg de vechituri, la care să invităm toți vecinii. Sau putem face altceva împreună. Ce alte abordări putem lua în considerare?"

Care tactică are șanse mai mari să stimuleze cooperarea? Care are cele mai mari șanse să dea greș?

O situație dificilă cu care mă confrunt în mod constant ca vorbitor este să readuc publicul în sală după fiecare pauză de cafea. În general, organizatorul seminarului sau al întrunirii programează o pauză de 15 minute în program. De obicei, pauza se lungește la 25–30 de minute, până când îi aduc aminte clientului că mai avem multe lucruri de discutat și îi sugerez să cheme oamenii în sală.

Apoi, organizatorul întrunirii se duce în hol, unde lumea ronțăie biscuiți și bea cafea. Încearcă în zadar să-i readucă în sală, iar în cele din urmă se urcă pe un scaun și strigă: „E târziu. Întoarceți-vă la locurile dumneavoastră."

Am descoperit o tehnică mult mai eficientă și mai pozitivă. Chiar înainte de pauză, comunic publicului:

„Totul este pregătit pentru pauza de cafea și aș vrea să decidem cum vom proceda. Putem să luăm o pauză lungă, de 25–30 de minute, sau să revenim la tehnicile noastre și să reluăm programul peste exact 15 minute. Vă rog să ridicați mâna dacă preferați..."

Oamenii aleg întotdeauna pauza mai scurtă. La urma urmei, n-au venit să bea cafea; vor să afle idei și strategii pe care să le poată pună în aplicare și de care să poată beneficia imediat. De asemenea, am grijă să spun: „Ceasul meu arată acum 10 și 12 minute, așa că vom reîncepe la 10.27. Poftă bună și ne revedem la 10.27." (Din proprie experiență, am văzut că oamenii acordă mai multă atenție „orelor inexacte". Dacă planificați reluarea întrunirii la 10.27, se vor întoarce la timp un număr mai mare de oameni decât dacă o planificați la 10.30.)

Însă oamenii par a fi înzestrați cu un instinct de turmă. Fiecare persoană așteaptă ca altcineva să se întoarcă primul în sală. La seminariile mele, am descoperit

că eu sunt cea mai potrivită persoană pentru acest rol. Pe la 10:25, mă duc în hol și pun „turma" în mișcare. În loc să dau strigarea, mă apropii de patru-cinci grupuri de oameni și le spun: „Vă invit să veniți cu cafeaua în sală; începem imediat."

Tehnica mea de adunare a publicului are două elemente-cheie care o fac eficientă. În primul rând, participanții pot face ceea ce vor. Nu îi oblig să facă ceva, îi las să aleagă. În al doilea rând, folosesc în mod conștient cuvântul „invit". Nimănui nu-i plac ordinele. Dar toată lumea apreciază o invitație. Dacă aș folosi tehnicile obișnuite ca să-i adun pe oameni, aceștia și-ar spune:

„Ah, deja trebuie să ne întoarcem?"

Însă așa oamenii se uită la mine și spun:

„A, ce drăguț! O invitație. Acceptăm!"

Această abordare funcționează de fiecare dată. La urma urmei, publicul a venit la seminar ca să absoarbă cât mai multe idei. Eu folosesc tehnicile limbajului pozitiv pentru a mă asigura că oamenii profită la maximum de program.

Gândiți-vă la situațiile cu care vă confruntați în munca și viața dumneavoastră personală. Când vreți să încurajați cooperarea, oferiți-i celuilalt posibilitatea să aleagă între mai multe opțiuni, apoi „invitați-l" să o urmeze pe cea aleasă.

Nu e ciudat că folosim atât de des cuvântul „trebuie" atunci când invităm pe cineva să colaboreze cu noi? Aceste cuvinte sugerează că respectivul nu are de ales, că activitatea pe care suntem pe cale s-o descriem este obligatorie și, foarte probabil, neplăcută.

Niște prieteni ne-au spus de curând:

„Trebuie să vii la noi la cină într-o zi."

Ne place de ei și vrem să-i vizităm, dar a sunat mai curând ca o comandă decât ca o invitație elegantă. La puțin timp după asta, m-am surprins spunându-le altor prieteni:

„Trebuie să ieșim împreună într-un weekend."

Iată o nouă indicație că întâlnirile cu prietenii sunt mai curând o obligație neplăcută decât o preferință. Este mult mai atractiv dacă spuneți:

„Ne-ar face plăcere să ieșim împreună săptămâna viitoare. Ce-ar fi să mergem la un film și la restaurant vineri seara sau să luați masa la noi duminică?"

Pentru a încuraja cooperarea, nu-i obligați pe oameni să facă ceea ce vreți dumneavoastră. Invitați-i să aleagă între mai multe opțiuni, ca să aibă propria preferință.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când vreți ca alții să coopereze cu dumneavoastră, faceți-le o „invitație" și oferiți-le posibilitatea de a alege. În loc să spuneți:

„Ca să fiți luat în considerare, va trebui să completați acest formular și să-l aduceți înapoi mâine-dimineață",

spuneți:

„Puteți să luați acasă acest formular și să-l completați în liniște. Apoi vă invit să reveniți mâine-dimineață ca să mi-l aduceți."

În loc să spuneți:

„Va trebui să expediați tot sistemul la centrul regional de service, ca să-l repare",

spuneți:

„Puteți să expediați sistemul la centrul regional de service sau să-l duceți la un magazin specializat. Cum e mai convenabil pentru dumneavoastră?"

În loc să spuneți:

„Iată ce va trebui să faci",

spuneți:

„Te invit să alegi abordarea cea mai potrivită pentru tine."

36
Eu vă recomand

Vindeți asigurări de viață și vorbiți cu un cuplu de tineri despre nevoile lor. Primul lor copil se va naște peste câteva luni, iar soțul are de gând să-și cumpere o poliță pe viață substanțială. Dumneavoastră credeți că ar trebui să-i facă o asigurare și soției.

Spuneți cu voce tare:

„Un alt lucru pe care l-ați putea face este să-i cumpărați o poliță soției dumneavoastră. Deși acum se bucură de o sănătate excelentă, nu se știe niciodată ce se poate întâmpla în cursul nașterii."

Apoi spuneți:

„Este înțelept din partea dumneavoastră să vă protejați familia în eventualitatea că n-ați fi capabil să-i asigurați un venit. Având în vedere posibilele complicații din cursul nașterii, vă recomand să încheiați și o poliță temporară pentru soția dumneavoastră."

Care abordare are șanse mai mari să capteze interesul potențialului client și să-i arate că vă preocupă sincer bunăstarea sa? Care are mai multe șanse să conducă la o vânzare?

Acesta n-a fost un exemplu ipotetic; este exact ceea ce mi-a spus agentul meu de asigurări când mi-am luat, de curând, prima poliță de asigurare. Întotdeauna am fost pornit împotriva asigurărilor — până când am aflat că se va naște primul nostru copil.

Când eram copil, tatăl meu oferea sfaturi simple (oricui era dispus să asculte) privind felul în care trebuie să te porți cu agenții de asigurări:

> „...și le spun întotdeauna că voi cumpăra tot ce îmi sugerează, în cantitatea pe care o consideră cea mai potrivită, cu condiția să plătească toate bonusurile, inclusiv propriul lor comision."

După ce l-am auzit adesea pe tata repetând această strategie „amuzantă" ca parte a repertoriului său de la petreceri, am învățat o lecție clară — și greșită — despre agenții care vând asigurări: „Să nu cumperi niciodată nimic de la ei. Nu vor decât să-și ia comisioanele."

Când eu și Julie am aflat că vom deveni părinți, m-am simțit cu totul altfel. Am decis că, în fine, sosise momentul să-i asigur o protecție, ei și copilului nostru. Cu mari ezitări, am făcut marele pas și am stabilit o întâlnire cu un agent de asigurări de viață! Nu mă gândisem să cumpăr o poliță și pentru Julie, dar am făcut-o după ce am auzit recomandarea vânzătorului.

După ce am cumpărat cele două polițe, ne-am hotărât să ne aranjăm curtea pentru a-i oferi copilului un loc de joacă plăcut. Odată încheiată vânzarea, agentul ne-a spus:

> **„Este o investiție suplimentară foarte mică și eu vă recomand să ne permiteți să instalăm un material special sub plante și stratul de pământ. Asta va împiedica să crească 95% din buruieni și vă veți putea**

bucura de grădina dumneavoastră fără a trebui să smulgeți buruienile în fiecare săptămână."

Am cumpărat și materialul respectiv.

Cei doi agenți de vânzări au folosit aceeași abordare: ne-au „recomandat" să facem ceva.

„A recomanda" este un verb cu o forță uluitoare. Indiferent care este ocupația dumneavoastră, toată ziua vindeți idei celorlalți. Ori de câte ori vindeți, folosiți cu încredere cuvântul „recomand".

Am fost angajat să instruiesc un grup de profesioniști în vânzări de la *Resort Condominiums International* din Indianapolis, o firmă care aranjează „schimburi" de locuințe pe perioada vacanțelor. Unul dintre obiectivele lor era să-i încurajeze pe clienți să-și reînnoiască înscrierea devreme și pe perioade mai lungi. Când am început sesiunile de instruire, am observat că persoanele care răspundeau la telefon foloseau o abordare de genul următor:

„A, întâmplător, cât mai sunteți pe fir, am observat că abonamentul dumneavoastră expiră în câteva luni, așa că poate vreți să-l reînnoiți. Și dacă tot vorbim despre asta, un alt lucru pe care l-ați putea lua în considerare sunt economiile pe care le-ați face dacă v-ați extinde abonamentul pe trei sau cinci ani în loc de un an. V-ar interesa așa ceva?"

I-am îndemnat să nu o mai ia pe ocolite și să folosească formula C.P.R. (Consultare-Personalizare-Recomandare), o tehnică de încheiere a vânzării despre care am vorbit în *Phone Power*. Mulți cititori au menționat că funcționează extraordinar și îi ajută să creeze relații pozitive cu clienții lor.

În primul rând, agenții se consultă cu clientul și îl întreabă ce planuri de viitor are. Îi place să-și folosească avantajele pe care i le oferă firma? Este proprietar al apartamentului în care locuiește? Dorește să facă economie de bani și hârtii?

În continuare, agenții personalizează avantajele unei reînnoiri pe mai mulți ani pentru respectivul client. Îi arată că, având în vedere situația și interesele personale, o reînnoire pe mai mulți ani este o opțiune mai bună.

În final, agentul folosește verbul a recomanda pentru a „încheia vânzarea":

„Dle Volwiler, în situația dumneavoastră, vă recomand planul de reînnoire pe cinci ani. Ați menționat că aveți de gând să folosiți în continuare privilegiile de membru și că preferați să evitați scrisorile și apelurile telefonice anuale care vă reamintesc că abonamentul dumneavoastră expiră în curând. Cu planul pe cinci ani, vi se va face reînnoirea pe o perioadă de cinci ani încheiați și vă veți bucura în continuare de toate avantajele. Nu trebuie să vă mai bateți capul în fiecare an cu hârtii și nici nu există pericolul să uitați de reînnoire. Vă recomand să rezolvăm asta acum. Care este numărul cărții dumneavoastră de credit pe care doriți s-o folosiți pentru plată?"

Curând după sesiunea de instruire, unul dintre reprezentanții telefonici de la RCI m-a sunat la birou și a exclamat:

„Funcționează! E uluitor. Am grijă să spun «vă recomand» fiecărui client, iar procentul meu de vânzări a crescut cu 25%."

Expresia „vă recomand" nu are nimic uluitor. Și funcționează. Funcționează pentru că declanșează un

anumit comportament. Dacă sunteți agent de vânzări, e ușor să vă abateți din drum și să vă concentrați pe propriile dumneavoastră nevoi în loc de nevoile clientului. Poate începeți să vă gândiți la concursul de vânzări, la ședințele de instruire despre produse, la cecurile cu comisioane și la tot felul de lucruri, cu excepția celor mai importante: nevoile clientului dumneavoastră.

Folosirea cuvântului „recomand" le amintește vânzătorilor că rolul lor este acela de partener al clientului. Succesul reprezentanților de la RCI nu s-a datorat folosirii unui cuvânt magic. S-a datorat faptului că ei s-au concentrat asupra clientului, l-au întrebat care sunt nevoile lui și, pentru a i le satisface, i-au recomandat planul de reînnoire pe termen lung.

Atunci când vindeți un produs, un serviciu sau o idee, „vă recomand" trebuie să fie o parte importantă a argumentației dumneavoastră. Dacă exersați abordarea CPR și puneți accent pe etapa „recomandării", vă veți concentra exact asupra a ceea ce trebuie: asupra bunăstării celuilalt.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Ori de câte ori vă propuneți să „vindeți" o idee, un serviciu sau un produs, concentrați-vă asupra avantajelor celuilalt și folosiți expresia „vă recomand" pentru a încheia vânzarea.

În loc să spuneți:

„V-ar interesa să faceți reînnoirea?",

spuneți:

„Pe baza a ceea ce mi-ați spus, vă recomand să faceți reînnoirea acum și să evitați creșterea taxelor din 15 septembrie."

În loc să spuneți:

„Vreau să vă vând...",

spuneți:

„Vă recomand să cumpărați..."

În loc să spuneți:

„Un lucru pe care l-ați putea lua în considerare este...",

spuneți:

„Vă recomand să..."

37

Cum vi se pare corect?

Vecinul dumneavoastră are doi cedri mari pe fâșia de pământ care desparte cele două case. Unul dintre ei a început să se usuce. Umbra lui vă protejează veranda, așa că vreți să-l păstrați în viață. Cum vecinul dumneavoastră nu prea pare dispus să ia măsuri, chemați un specialist care vă spune că o injecție la rădăcină cu un fertilizator va costa 150 de dolari. Dumneavoastră vă gândiți că ar trebui să plătească vecinul, de vreme ce e copacul lui.

Spuneți cu voce tare:

„Uite, mi se pare că nu-ți prea pasă de copacul tău. E clar că o să se usuce. Am chemat un specialist ca să-i cer sfatul. Spune că fertilizarea va costa 150 de dolari și cred că ar trebui să-ți asumi responsabilitatea pentru asta."

Apoi spuneți:

„Am observat că cedrul acela mare n-o duce prea bine. Știu că tu ești ocupat, iar când am văzut toate acele alea maronii, am sunat un specialist ca să aflu dacă poate fi salvat. Mi-a spus că va costa circa 150 de dolari. Copacul este pe proprietatea ta și amândoi profităm de umbra lui. Cum crezi că am putea gestiona în mod corect această cheltuială?"

Care abordare are șanse să ducă la un rezultat favorabil, de care să fiți amândoi satisfăcuți? Care dintre ele îl poate determina pe vecin să pună un gard înalt între case și să vă spună să nu vă băgați nasul unde nu vă fierbe oala?

Donna, un manager de la o binecunoscută firmă japoneză de copiatoare de birou, m-a sunat la birou, interesându-se în legătură cu achiziționarea casetelor audio și video *Phone Power* pentru toți reprezentanții săi. Voia să-i ajute pe agenții independenți să folosească o metodă eficientă de vânzări prin telefon pentru a vinde copiatoare și echipamente. Aceasta este o strategie excelentă pentru multe firme care lucrează cu o rețea de reprezentanți și distribuitori independenți. Când îi ajutați pe reprezentanții dumneavoastră să devină mai profitabili și afacerea lor crește, ei vor cumpăra mai multe produse de la dumneavoastră.

De la prima noastră convorbire telefonică, Donna mi-a creat impresia unei persoane dificile. Era ferm hotărâtă să ia totul la un preț special. Îi respect pe oamenii care vor să obțină costul cel mai bun, dar abordarea ei era peste măsură de îndrăzneață. I-am explicat că va primi o reducere de 30% pentru o comandă de cel puțin 250 de casete individuale. Ea voia 225, ceea ce o califica pentru o reducere de 25%. În cele din urmă, a făcut o comandă de 250 de casete. Am avut încredere și i-am trimis casetele împreună cu factura, deoarece firma la care lucra este foarte mare și se bucură de o reputație bună.

Trei luni mai târziu, factura era în continuare neplătită, deși Donna mă informase în mod repetat că „era pe cale" să se ocupe de ea. Apoi am primit o cutie cu 25 de casete. Nota ei, scrisă de mână, spunea următoarele:

„Vă returnez aceste 25 de casete. Vă rog să-mi trimiteți o nouă factură și o voi plăti numaidecât."

Prima mea reacție a fost să-mi spun:

„Ce șmecherie! De la bun început voia doar 225 de casete. A ținut factura trei luni, a trimis înapoi cele 25 de casete care ar fi calificat-o pentru reducerea mai mare, iar acum se așteaptă să primească reducerea de 30% pentru cele 225 de casete. N-o să scape așa ușor!"

Încercarea ei de a mă trage pe sfoară mă dăduse complet peste cap. M-am gândit să scriu o scrisoare de genul „Chiar mă crezi prost?" Apoi m-am gândit să o sun și să-i spun că trucurile ei ieftine n-or să funcționeze. M-am oprit însă și m-am calmat. Suma totală pusă la bătaie era ceva mai mică de 200 de dolari. Și nu știam dacă vrea într-adevăr să mă tragă pe sfoară. Era doar o presupunere bazată pe felul în care-i citisem personalitatea.

Mi-am dat seama că nu mă preocupau cei 200 de dolari, însă voiam să fiu tratat corect. Ea avea toate cărțile în mână, de vreme ce nu plătise încă niciun cent. Oare suma aceea de bani era principala mea prioritate? Nu. Obiectivele mele reale erau: (1) să mă simt bine în legătură cu tranzacția, (2) să las ușa deschisă către o viitoare relație cu compania și (3) să-mi primesc banii. Toate aceste obiective erau strâns legate de dorința ei de a colabora cu mine. În loc să-i scriu o scrisoare urâtă sau să mă cert cu ea la telefon, m-am hotărât să folosesc abordarea limbajului pozitiv. În situații ca acestea, întrebările inteligente fac mult mai mult decât afirmațiile hotărâte.

A doua zi dimineață, am sunat-o pe Donna și i-am spus:

„Bună, Donna. Am primit cele 25 de casete pe care mi le-ai trimis înapoi. Îți mulțumesc că le-ai împachetat cu atâta grijă. Erau în stare foarte bună. Am primit și nota în care îmi cereai o nouă factură. Am nevoie de sfatul tău. Factura ta originală avea o reducere de 30% pentru că era vorba de 250 de casete. Dacă ai fi comandat de la început numai 225, ai fi avut o reducere de 25%. Nu-ți impun nicio taxă de retur și am așteptat trei luni ca să faci plata. Spune-mi, te rog, care crezi că ar fi modul cel mai cinstit de a rezolva treaba asta."

Pusă în fața faptelor, s-a gândit o clipă și mi-a răspuns:

„Firește, aș vrea reducerea de 30%, dar cred că cel mai cinstit ar fi să-mi faci o nouă factură cu 25% reducere."

Dacă ar fi insistat că reducerea de 30% era cinstită, aș fi emis noua factură fără să clipesc. Dar în cazul acesta i-am trimis și un bonus împreună cu factura, pentru că îmi făcea plăcere să colaborez cu ea.

Ideea este următoarea: aproape oricine vă va trata în mod corect, dacă îi dați o șansă. Oamenii care folosesc forța cuvintelor au o vedere de ansamblu, pe termen lung. Nu se târguiesc pe mărunțișuri. Ei se gândesc la relații. Ceea ce contează în final este să te simți bine. Dacă se pune problema să câștigați 200 de dolari în plus și să aveți un client nefericit, care simte că n-a fost tratat corect, nu merită. Dacă schimbați o clipă de fericire pe o suită de gânduri urâte despre cineva, pierdeți. În loc să-i înfruntați pe oameni, colaborați cu ei.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Ori de câte ori aveți impresia că oamenii vă tratează incorect, apelați la simțul lor de corectitudine. În rarele cazuri în care chiar sunt necinstiți, lăsați-o baltă.

În loc să spuneți:

„Mi-ați înlocuit frânele acum trei săptămâni și au și început să scârțâie din nou. Să nu-mi spuneți că n-are nicio legătură cu ce le-ați făcut. Vreau să le reparați",

spuneți:

„Ați făcut o treabă bună acum trei săptămâni, când mi-ați înlocuit frânele. Acum am început să aud un scârțâit care nu era înainte să aduc mașina aici. Cum ar fi cel mai corect să procedăm?"

În loc să spuneți:

„Am pierdut chitanța, dar am cumpărat mașina asta de tuns iarba de la dumneavoastră, acum mai puțin de o lună. Deja s-a stricat. Mai am cutia în care era ambalată, cu numele magazinului dumneavoastră pe ea și vreau să-mi dați banii înapoi",

spuneți:

„Acum o lună am cumpărat de la magazinul dumneavoastră această mașină de tuns iarba și, din nefericire, deja s-a stricat. Am cutia originală cu numele magazinului dumneavoastră pe ea și nu am chitanța. Care credeți că ar fi modul cel mai corect de a rezolva problema?"

În loc să spuneți:

„Îmi cunosc drepturile și îți cer să faci asta așa cum vreau eu",

spuneți:

„Având în vedere faptele, care ar fi lucrul cel mai corect pe care-l putem face?"

38

Să privim altfel această problemă

Ca manager de vânzări, vi s-a dat sarcina de a alege un nou mobilier pentru departamentul de vânzări. După ce treceți în revistă mai multi furnizori, decideți că alegerea cea mai bună ar fi un sistem cu piese detașabile, cu pereți despărțitori de un metru și jumătate înălțime. Înainte de a semna comanda, o colega vă propune să examinați împreună alegerea dumneavoastră. Vă spune: „Totul e foarte bine, dar nu sunt de acord cu alegerea pereților despărțitori. Aceștia sunt prea scunzi și nu oferă destulă intimitate. Ar trebui să cumpărăm pereți de doi metri înălțime."

Spuneți cu voce tare:

„Cynthia, nu sunt de acord. Pereții de doi metri înălțime îi despart pe oameni și asta reduce sentimentul de coeziune în departament. În condițiile astea de izolare, productivitatea o să scadă."

Apoi spuneți:

„Cynthia, înțeleg preferințele tale și aș vrea să privim situația dintr-un alt punct de vedere. E adevărat, pereții înalți creează o atmosferă mai intimă și asta poate fi bine în multe situații. Alți manageri de vânzări au raportat că supervizorilor din departament le

este mai greu să-și facă treaba atunci când sunt separați de oamenii lor. Cu alte cuvinte, intimitatea pe care ți-o dau pereții înalți poate duce la scăderea productivității. Ținând cont de scopurile noastre privind profitul, trebuie să avem în vedere și acest factor."

Care dintre abordări va favoriza cooperarea? Care dintre ele va determina părțile implicate să-și apere cu îndârjire punctul de vedere?

În calitate de cosecretar al unui important comitet de planificare a întrunirilor, una dintre îndatoririle mele era să sprijin gândirea creativă a membrilor comitetului. Unul dintre ei, Jason, era binecunoscut pentru ideile lui neobișnuite și inspirate.

Întrunirea despre care vă vorbesc începuse deja cu un discurs de bun venit, vineri după-amiază, fiind urmat de un scurt cocteil și o „cină pe cont propriu". Participanților li se propune de obicei să ia cina devreme, să se odihnească, apoi să se trezească gata de acțiune, pentru că programul începe sâmbătă dimineață devreme.

În anii trecuți, am primit o mulțime de plângeri legate de activitățile de vineri. Cei care soseau devreme la petrecere considerau că antreurile apetisante le pot ține loc de cină, iar cei care soseau mai târziu găseau doar cozi nesfârșite și farfurii goale. Prin urmare, Jason spuse:

„Știu ce trebuie să facem! Cum întrunirea e la Los Angeles, chiar lângă plajă, o să facem o petrecere pe plajă. O să servim hamburgeri și bere, o să punem o muzică potrivită și toată lumea va avea de mâncare după pofta inimii. În plus, va costa mai puțin decât antreurile alea sofisticate."

Comitetul a fost de acord că ideea lui Jason era extraordinară, iar el s-a dus imediat să facă aranjamentele. Peste două luni, vestea a ajuns la președintele asociației. Cosecretarul meu, Janet, și cu mine am primit niște mesaje urgente pe fax:

„Nu sunt de acord cu petrecerea de pe plajă. Trebuie să opriți chestia asta. Nu vreau ca toată lumea să petreacă până târziu și abia să se mai țină pe picioare la sesiunile de sâmbătă dimineață."

De îndată ce am văzut al patrulea cuvânt al mesajului, am simțit că opun rezistență. Mi-am spus:

„Numește un comitet, ne dă o treabă de făcut și noi ne descurcăm foarte bine. Iar după două luni ne spune că tot ce am făcut e greșit. N-are decât să-și planifice singur întrunirile!"

Janet s-a gândit că e cazul să facă pace. Cred că ea nu cunoaște expresia „nu sunt de acord". Nu o folosește și, ca urmare, oamenii o ascultă.

„George, înțeleg ce-l îngrijorează și ăsta e un alt punct de vedere pe care trebuie să-l luăm în considerare. Are dreptate în ce privește băutura și statul până târziu la petrecere. Nu vrem ca oamenii să fie amețiți când vin la sesiunea importantă de dimineață. Ideea lui Jason mi se pare totuși foarte bună."

Ne-am dat seama că președintele nu respingea petrecerea de pe plajă în sine, îl îngrijora faptul că astfel se promova statul până seara târziu. Adevărata noastră provocare era să găsim un mod de a ne distra vineri seară, de a-i comunica lui Jason că îi apreciem creativitatea și de a ne asigura că dimineață toată lumea avea să fie odihnită.

Janet a găsit destul de repede soluția: să organizăm petrecerea de pe plajă, să-i dăm fiecărui participant două tichete de băutură, în loc să aranjăm un bar deschis și totul să se încheie la ora 10 seara. Acest plan putea ține piept oricărei obiecții.

Când a vorbit cu președintele, Janet n-a spus:

„Nu suntem de acord cu ideea dumneavoastră de a anula petrecerea de pe plajă."

A început astfel:

„Înțelegem preocuparea dumneavoastră privind statul până seara târziu și suntem de acord că nu asta vrem. În loc să anulăm pur și simplu petrecerea de pe plajă, haideți să vedem și alte opțiuni."

Se părea că aveam să ne distrăm bine (dar nu prea bine)... până când **omul de legătură din Los Angeles** a spus că **nu e de acord** cu planul revizuit.

Nimeni nu vrea să fie condamnat sau criticat; atunci când le spuneți că „nu sunteți de acord" cu ei, toți oamenii se încăpățânează, opun rezistență și devin combativi. Este o expresie pe care e bine s-o evitați, dacă vreți să promovați cooperarea între oameni.

Există o emisiune TV, *Mr. Rogers' Neighborhood* (Cartierul domnului Rogers), al cărei realizator, Fred Rogers, promovează gândirea nepărtinitoare la copii. El susține activ ideea că oamenii pot avea puncte de vedere foarte diferite și că fiecare interpretează lucrurile în felul său. Ducându-și prietenii (tinerii telespectatori) la un muzeu, Fred spune:

„Și ce vedeți în tabloul acela? Mie mi se pare că este un fel de pui. Poate că voi vedeți un porumbel, o altă pasăre sau cu totul altceva. Fiecare are alte idei."

Nu-l veți auzi niciodată pe domnul Rogers criticând ideile altcuiva. Din nefericire, cei mai mulți dintre noi nu gândesc în mod natural ca domnul Rogers atunci când e vorba să negocieze sau să aplaneze un conflict. Cel mai bine este să evitați sintagma „nu sunt de acord" și expresiile similare. Deși, poate, nu asta vreți să spuneți, sunt șanse ca interlocutorul dumneavoastră să aibă impresia că îl judecați și considerați că modul lui de a gândi este greșit.

Fiți deschis față de punctele de vedere ale celorlalți. În loc să spuneți: „Nu sunt de acord cu tine", veți vedea că oamenii sunt mult mai cooperanți atunci când spuneți: „Înțeleg punctul tău de vedere și eu am o altă interpretare, despre care aș vrea să discutăm."

Notă succintă

Ce puteți face acum:

În loc să-i sugerați cuiva că punctul lui de vedere este mai puțin corect decât al dumneavoastră, acceptați ideile noi și permiteți-le să coexiste cu ale dumneavoastră. Apoi apreciați meritele ambelor abordări și găsiți o versiune și mai bună.

În loc să spuneți:

„Nu sunt de acord cu firma de închirieri de automobile pe care ai ales-o. Costă prea mult",

spuneți:

„Înțeleg preferința ta pentru această firmă de închirieri de automobile. Având în vedere bugetul nostru restrâns, hai să discutăm și despre alte opțiuni."

În loc să spuneți:

„Cred că n-ai ales bine culoarea. O baie vopsită în negru îți face greață",

spuneți:

„Înțeleg că îți place ideea de a folosi o culoare «deosebită» pentru baie. Vopseaua neagră ar fi o opțiune; există și alte abordări care ar putea duce la rezultate similare."

În loc să spuneți:

„Nu sunt de acord cu tine",

spuneți:

„Înțeleg; aș vrea să luăm în considerare și alte puncte de vedere."

VI

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

Vorbesc hotărât

Oamenii cu un limbaj pozitiv trec direct la subiect, înlătură vorbăria inutilă și spun exact ce vor. În zilele noastre se spun atâtea vorbe goale, încât e o adevărată ușurare să găsești pe cineva care nu se încurcă în fleacuri și se concentrează pe o comunicare concisă și precisă.

Oamenii cu un limbaj pozitiv știu exact ce vor să spună. Ei își iau angajamente în legătură cu ceea ce **vor face**, nu cu ceea ce „vor vedea dacă pot încerca să facă". Au întotdeauna grijă să inspire încredere.

Comunicarea este o stradă cu două sensuri; acești oameni pozitivi, pe lângă exprimarea precisă, stăpânesc foarte bine și ascultarea activă. Însă nu se bazează pe faptul că înțeleg totul perfect de prima oară. Își demonstrează aptitudinile de comunicare având grijă să verifice că au înțeles exact ceea ce ați vrut să spuneți.

În această secțiune veți face cunoștință cu oameni care, prin limbajul lor, se dovedesc demni de încredere. Atunci când ascultă, confirmă că au înțeles cele auzite, iar atunci când vorbesc, folosesc cuvintele în mod eficient.

39

Ar trebui să se întâmple sau se va întâmpla?

Aflat în vacanță în Caraibe, decideți să comandați un pachet cu fructe tropicale și să-l trimiteți prietenilor de acasă.

Funcționarul vă spune:

„Pachetul dumneavoastră ar trebui să ajungă în Iowa cam într-o săptămână."

Observați care este diferența în situația în care funcționarul spune:

„Pachetul dumneavoastră va ajunge în Iowa în cinci zile lucrătoare."

În care din cazuri știți că prietenii dumneavoastră vor primi fructele înainte ca acestea să se strice? Care versiune vă dă un sentiment de nesiguranță în legătură cu livrarea pachetului?

Vânzătorul care mi-a răspuns la telefon mi-a zis:

„Așa cum v-am spus când v-am luat comanda, storurile dumneavoastră ar trebui să fie gata în două săptămâni."

Dar eu le comandasem în urmă cu două săptămâni și jumătate! Cu cât am mai mult de-a face cu oamenii, cu atât sunt mai convins că impresia pe care ți-o fac la prima întâlnire este cum nu se poate mai corectă.

Afișele firmei de storuri fuseseră lipite peste tot în cartier: „Storuri de orice dimensiune, măsurare și instalare — 14,95 $". Am sunat ca să mi se facă o estimare cu mult înainte de începutul scurtei și minunatei veri din Seattle. Operatorul de serviciu mi-a spus: „Ned ar trebui să vă sune până diseară." Nu m-a sunat. A doua zi am sunat din nou. Operatorul mi-a zis: „Nu știu ce să vă spun. Ar trebui să vă sune imediat după prânz." Știam că ar trebui, dar n-aveam nicio încredere că o va face.

Peste trei zile, l-am clasat pe Ned în categoria indivizilor pe care nu te poți bizui și am sunat la o altă firmă de storuri. După ce am stabilit o nouă întâlnire, m-a sunat Ned! Deși i-am explicat că renunțasem la el și vorbisem cu o firmă concurentă, mi-a spus că a doua zi va fi în cartier și va trece pe la mine pe la amiază.

N-a venit. A apărut însă la 4.30 și a măsurat repede toate ferestrele. Gândindu-mă că prețurile lui erau aceleași ca în altă parte și că deja făcuse toate măsurătorile, i-am dat comanda. Mi-a spus că storurile ar trebui să fie gata în două săptămâni.

După două săptămâni și jumătate în care n-am avut nicio veste, am sunat și am lăsat un mesaj. N-am primit niciun răspuns. Am mai lăsat un mesaj. Nimic. Al treilea mesaj a fost următorul: „Ați întârziat cu storurile. Sunați-mă astăzi sau anulez comanda." Ned m-a sunat; se pare că uitase de data de livrare promisă. Vechiul lui standard „ar trebui să fie gata în două săptămâni" nu avea nicio valoare, de vreme ce depășise deja termenul. Timpul trecea. Când s-a împlinit o lună de când făcusem comanda, i-am lăsat lui Ned un ultim mesaj:

„Spuneți-i lui Ned că poate să facă ce vrea cu storurile. Voi găsi pe cineva capabil să se țină de cuvânt și voi face o nouă comandă."

Ned m-a sunat și mi-a promis că vine a doua zi la ora 1. În cele din urmă, a ajuns la 4.45, a descoperit că o parte dintre storuri nu se potriveau exact, le-a ajustat cu uneltele pe care le avea în camion și, în drum spre ușă, și-a cerut banii.

L-am urmat până în stradă și i-am spus:

„Ned, aș vrea să știi ce cred despre serviciile tale. A durat de două ori mai mult decât ai spus. N-ai luat în seamă mesajele mele. Și nu ți-ai onorat niciunul dintre angajamentele luate față de mine. Cred că nu te-ai purtat bine cu clientul tău."

Fără a acorda prea mare atenție frustrării mele evidente, Ned spuse:

„Ce puteam să fac, cu valul ăsta de căldură? 99% din clienții mei sunt mulțumiți și există un procent care oricum nu va fi mulțumit niciodată. Ce vreți să fac? Nu mă voi umili cerându-mi scuze."

Apoi mi-am dat seama că greșisem. Ned nu-și încălcase niciun angajament, pentru că nu-și luase niciunul. N-a spus niciodată „va fi", ci numai „ar trebui".

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Specificați date, ore și valori precise. „Ar trebui" nu e un angajament și sună foarte vag.

În loc să spuneți:

„Ar trebui să fie cam 40–50 de dolari",

spuneți:

„Veți avea de plătit 49,95 $."

În loc să spuneți:

„Ar trebui să primiți comanda în câteva zile",

spuneți:

„Vă trimit comanda mâine-dimineață, la prima oră."

În loc să spuneți:

„Ar trebui să facem asta până la...",

spuneți:

„Vom face asta până la..."

40

Faceți promisiuni și îndepliniți-le înainte de termen!

Lucrați cu jumătate de normă la un centru de fotocopiere din cartier. Un client vă aduce un material voluminos și întreabă când poate să vină după copii.

Spuneți cu voce tare:

„Păi, o să vi-l fac probabil ceva mai târziu. Veniți... să zicem... pe la 4."

Apoi spuneți:

„O să fie gata înainte de ora 5."

Dacă ați fi în situația clientului, ce frază v-ar inspira mai multă încredere? Care versiune este mai convingătoare?

Am fost surprins când ospătarul de la *room-service* mi-a spus: „Vă aducem micul dejun în 20 de minute." Recunosc că eram puțin nervos fiindcă avionul avusese întârziere, ajunsesem târziu și nu mă odihnisem bine cu o noapte înainte.

M-am trezit la 7 dimineața și am dat imediat comanda la *room-service*. Cele 20 de minute menționate abia îmi lăsau timp să fac un duș și să mă îmbrac, urmând ca apoi să urmăresc știrile de la 7.30 în timpul

micului dejun și să fiu în sala de seminar la ora 8, ca să mă pregătesc pentru conferința de la 9.

La 7.35, eram spălat și îmbrăcat, dar încă flămând. Am sunat la *room-service* și am întrebat ce se aude cu micul dejun. „E pe drum, asta-i tot ce vă pot spune." Pe la 7.45, am simțit că mă cuprind nerăbdarea și furia. Deja dura de două ori mai mult decât îmi promiseseră. Îmi dăduseră peste cap programul de dimineață și asta nu-mi plăcea. Fiecare minut de așteptare părea să dureze cât zece. Într-un târziu, la 7.51, sosi și ospătarul cu tava mea. Probabil că întârzierea nu fusese din vina lui, dar nu l-am întâmpinat prea călduros. I-am spus că venise foarte târziu și am mormăit ceva despre bacșișurile obligatorii adăugate la plata pentru *room-service*.

Faptul că am așteptat 46 de minute ca să mi se aducă micul dejun era ceva total nerezonabil? Nu tocmai, doar că îmi promiseseră că mi-l vor aduce în 20 de minute. Dacă persona care mi-a luat comanda mi-ar fi spus: „Dle Walther, voi avea grijă să vi se aducă micul dejun înainte de 8", mi-ar fi făcut plăcere să-l primesc cu câteva minute mai devreme.

Cauza nemulțumirii mele a fost discrepanta dintre așteptările mele și prestația personalului. Cu cât discrepanța era mai mare, cu atât mai mare era și nemulțumirea mea. Dacă mi-ar fi promis că vin în 45 de minute și ar fi venit în 46, probabil că nici n-aș fi observat. Dacă mi-ar fi promis un „serviciu expres în 10 minute" și ar fi venit în 46, aș fi fost și mai nemulțumit decât eram. Dacă mi-ar fi spus că vin într-o oră și ar fi venit în 46 de minute, aș fi fost foarte mulțumit.

Una dintre cele mai sigure metode de a-i face pe oameni fericiți este să le dăruiți mai mult decât le-ați promis. Dacă sunați la o firmă de comenzi prin poștă și cumpărați un pulover, veți fi încântat dacă îl primiți în zece zile — cu

condiția să vă fi promis că-l livrează în trei săptămâni. Dacă vi-l promit într-o săptămână, ați fi nemulțumit să-l primiți peste 10 zile. Nivelul de satisfacție al clientului este rezultatul așteptărilor create de organizația care îl servește.

Oamenii așteaptă ca noi să le dăm măcar ceea ce le-am promis. Reacționează favorabil atunci când ne respectăm promisiunile înainte de termen și nefavorabil atunci când întârziem. De cele mai multe ori, le creăm așteptări celorlalți spunându-le ceea ce prevedem că se va întâmpla. Când cineva ne cere un angajament, există trei reacții posibile:

1. Nu vă luați niciun angajament — fiți evaziv:

„Păi, să văd ce pot să fac, dar nu sunt sigur când voi reuși să termin treaba. Probabil către sfârșitul săptămânii. Vom vedea."

Evident, această variantă nu e de natură să vă confere imaginea unui profesionist demn de încredere.

2. Vă luați un angajament pe care e posibil să nu-l respectați:

„Să zicem, miercuri după-amiază."

Dacă terminați joi în loc de miercuri, tocmai ați nemulțumit pe cineva.

3. Vă luați un angajament pe care îl respectați și chiar îl depășiți:

„Voi termina treaba până vineri seara."

În acest caz, dacă terminați joi, sunteți un erou!

Jimmy Calano a fost cofondator al CareerTrack — firmă ce se ocupă cu organizarea de seminarii și care a cunoscut și cea mai rapidă creștere și cel mai mare succes din

lume. Am ajuns să-l cunosc pe Jimmy pe la începutul existenței companiei, când am lucrat în calitate de consultant pentru departamentul lor de vânzări prin telefon. Un motiv al succesului de invidiat de care se bucură CareerTrack este angajamentul liderilor de a face mai mult decât promit. Când are de gând să trimită o scrisoare, Jimmy spune întotdeauna: „O s-o trimit mâine", chiar dacă intenționează să o trimită în aceeași zi. În acest fel, dacă apare vreo întârziere neașteptată, promisiunea tot va fi îndeplinită. În cele mai multe cazuri însă, face mai mult decât promite, oferindu-i celuilalt o surpriză plăcută.

Formula succesului lui George Patton era asemănătoare:

„Faceți întotdeauna mai mult decât vi se cere."

Concluzia finală este următoarea: ori de câte ori le creați așteptări celorlalți, aveți grijă să le respectați. Pentru a obține cele mai bune rezultate, depășiți-le așteptările.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Ori de câte ori faceți o promisiune, luați-vă o marjă de siguranță. Apoi faceți-i celuilalt o surpriză plăcută, străduindu-vă să-i depășiți așteptările.

În loc să spuneți:

„Probabil că o să termin raportul în jurul datei de 15, să zicem",

spuneți:

„Voi termina raportul înainte de 17 ale lunii."

În loc să spuneți:

„Comanda dumneavoastră va fi livrată probabil miercuri... sau poate joi. Depinde",

spuneți:

„Comanda dumneavoastră va fi livrată până în weekend."

În loc să spuneți:

„S-ar putea să termin pe la 2 sau pe la 3",

spuneți:

„Voi termina înainte de 5."

41

Cred că înțeleg ce-ai vrut să spui

Tocmai ați luat o comandă de la unul dintre clienții dumneavoastră și situația e mai complicată decât de obicei. Pentru această achiziție, a dat o adresă de livrare specială, iar instrucțiunile de livrare sunt complexe.

Spuneți cu voce tare:

„Da, cred că am înțeles."

Apoi spuneți:

„Haideți să verificăm indicațiile, ca să fiu sigur că am înțeles bine."

Care versiune îi dovedește clientului că doriți într-adevăr să vă faceți bine treaba? Care comandă are șanse mai mari să se rătăcească, să ajungă cu întârziere și, în ultimă instanță, să facă nefericit un client?

Îmi plac tare mult aromele General Foods International Coffee, ambalate în cutii mici și foarte scumpe. „Suisse Mocha" și „Café Français" sunt preferatele mele, iar la noi acasă se consumă o mulțime de cutii în fiecare lună. Mi-ar plăcea ca firma să vândă aceeași marfă în cutii mai mari, la un preț mai mic pe suta de grame. Mă deranjează că un procent semnificativ din

preț îl reprezintă costul ambalajelor. Dacă ar vinde produsul în cutii de două kilograme la magazinul en-gross de la mine din cartier, l-aș cumpăra cu plăcere.

Probabil ați observat că multe dintre alimentele pe care le cumpărați astăzi (și, de fapt, multe alte produse) au undeva pe ambalaj un număr de telefon gratuit. Firme cum ar fi General Foods se bazează foarte mult pe datele de la clienți pentru a-și îmbunătăți produsele, a risipi confuzia și a reacționa la zvonuri și crize. Dacă deschideți o conservă și găsiți înăuntru așchii de metal, producătorul va dori să afle imediat. Furnizarea acelui număr de telefon gratuit este o strategie de apărare foarte importantă pentru organizațiile care vor să afle — și să rezolve — probleme potențial costisitoare, înainte de agravarea acestora.

În timp ce așteptam să fiarbă ultima cană dintr-o cutie de Suisse Mocha, am sunat la numărul gratuit de la General Foods ca să întreb dacă firma s-a gândit să vândă cafeaua în ambalaje mai mari. Mi-a răspuns un tânăr foarte amabil de la Serviciul telefonic relații cu clienții, pe nume Jerry, care părea sincer interesat de părerile mele. A subliniat faptul că informații ca acelea oferite de mine ajutau firma să decidă cum să-și modifice și să-și îmbunătățească produsele.

După ce mi-a explicat motivul pentru care se folosesc doar ambalaje mici (din rațiuni de prospețime!) și m-a întrebat dacă mai doresc să-i transmit ceva, mi-a spus că departamentul de marketing ține o evidență a tipurilor de apeluri din diversele zone ale țării. Mi-a cerut adresa și numărul de telefon. După ce i le-am dat, mi-a spus:

„Permiteți-mi să mă asigur că v-am luat datele corect."

și a repetat întocmai cele spuse de mine.

Simplul lui gest de a verifica adresa mi-a demonstrat că e mândru să-și facă treaba într-un mod profesionist. De vreme ce și-au instruit personalul cu atâta atenție, probabil că General Foods chiar dorește să facă totul bine.

E ușor să gândești:

„Ce mare scofală? Tipul a vrut să verifice adresa. De ce merită să menționezi asta în cartea ta?"

Imaginea pe care o proiectați asupra celorlalți și asupra dumneavoastră înșivă este compusă din multe detalii mărunte. Imaginea companiei General Foods este construită din mesajele reclamelor, din culorile pe care le aleg designerii pentru etichetele pachetelor de cafea, din felul în care personalul centrului de relații cu clienții vă răspunde la telefon și chiar de modul în care Jerry mi-a verificat adresa. Fiecare detaliu contribuie la imaginea generală.

Tehnica pe care a folosit-o Jerry pentru a confirma corectitudinea adresei i-a transmis și lui un mesaj. Mi-a spus că verifică „pentru a se asigura că a luat datele corect." Mesajul pe care si l-a transmis lui însuși era următorul:

„Sunt un profesionist. Fac o treabă bună pentru că îmi dau osteneala să verific de două ori chiar și un lucru simplu, cum ar fi o adresă poștală."

De asemenea, am observat că exprimarea lui înlătura orice posibilitate ca eu să-mi închipui că-mi pune la îndoială capacitățile de comunicare. Dacă i-aș fi vorbit neclar si aș fi molfăit cuvintele în timp ce mestecam gumă, Jerry ar fi putut să-mi spună:

„Vă înțeleg tare greu. Ar fi mai bine să verific, ca să fiu sigur că am înțeles ce ați spus."

Mi-ar fi putut cere să verifice adresa într-un mod ușor de interpretat ca o acuzație că nu vorbesc clar. Însă Jerry și-a asumat întreaga responsabilitate privind preluarea adresei corecte.

Profesioniștii ca Jerry inspiră încredere și respect prin tot ceea ce fac, chiar și prin modul în care verifică o adresă.

Faceți efortul suplimentar de a verifica felul în care comunicați cu ceilalți, pentru a vă asigura că proiectați o imagine profesionistă. Iar felul în care faceți aceasta trebuie să arate că vă asumați responsabilitatea pentru o comunicare clară.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Faceți un mic efort suplimentar și verificați dacă ați înțeles corect. Procedați într-o manieră care arată că sunteți răspunzător de obținerea informațiilor corecte.

În loc să spuneți:

„E greu de urmărit ce spui — nu sunt sigur că am înțeles",

spuneți:

„Vreau să verific dacă am înțeles bine."

În loc să spuneți:

„Cred că am înțeles. Dacă mă rătăcesc, o să-ți dau telefon",

spuneți:

„Hai să verificăm dacă am înțeles bine indicațiile. Așa voi fi sigur că ajung la timp."

În loc să spuneți:

„Cred că am ajuns la o concluzie. Bănuiesc că ne-am înțeles unul pe altul",

spuneți:

„Haideți să verificăm dacă am înțeles totul bine amândoi: să facem o recapitulare."

42

Nu acceptați ca răspuns un „nu" — sau un „da"

Vecinii dumneavoastră v-au invitat la un grătar. Cu o zi înainte, le dați telefon ca să știți cu ce ați putea contribui.

Spuneți cu voce tare:

„Pot să aduc și eu ceva?"

Apoi spuneți:

„Ce-ar fi cel mai bine să aduc?"

În care din cazuri se vede că vreți într-adevăr să contribuiți cu ceva? Ce întrebare se va solda cu răspunsul obișnuit — dar nu neapărat sincer — „Nimic, doar pe tine"?

Una dintre cele mai dificile sarcini cu care se confruntă orice consultant în vânzări este să-i învețe pe vânzători să nu mai pună întrebări de tipul da/nu. Folosirea unor întrebări cu mai multe opțiuni și cu final deschis poate scoate la lumină motivații de cumpărare.

Unul dintre clienții mei vinde servicii de căsuță vocală pentru posesorii de telefoane mobile. Aceste telefoane sunt extraordinare, cu condiția să fii mereu disponibil să răspunzi. Majoritatea oamenilor le cumpără și le folosesc pentru că în afacerile lor este esențial

„să fie în legătură". De multe ori, în timp ce conduc, utilizatorii de mobile vorbesc la telefon, blocând astfel eventualele apeluri sosite, în afara cazului în care au o opțiune de „apel în așteptare". Cu alte cuvinte, deseori oamenii nu sunt disponibili tot timpul, așa cum intenționează atunci când investesc într-un telefon mobil.

Aici intră în joc căsuța vocală. Cu ajutorul acestui serviciu, apelanții sunt întâmpinați de vocea abonatului. Dacă în acel moment vorbește la telefon sau are telefonul închis, apelantul aude:

> „Îmi pare rău, acum vorbesc la telefon sau nu sunt disponibil. Vă rog să lăsati un mesaj după semnalul sonor și eu vă voi căuta cât de curând."

Acest serviciu costă doar câțiva dolari pe lună și sporește spectaculos valoarea serviciului oferit de telefoanele mobile. Însă reprezentanții clientului meu nu prea reușeau să-l vândă.

Ce făceau ei? Puneau întrebări cu tip de răspuns da/nu.

> „Vă interesează să vă abonați și la un serviciu de poștă vocală pentru telefonul dumneavoastră?"

Firește, majoritatea oamenilor refuzau, fără măcar să știe despre ce era vorba. Odată ce aud refuzul unui potențial client, majoritatea vânzătorilor se descurajează și trec la clientul următor.

Clientul meu m-a angajat să-i instruiesc pe oamenii săi de la departamentul de vânzări prin telefon să vândă mai bine acest serviciu valoros. Punctul de plecare a fost să se concentreze asupra întrebărilor. După o scurtă sesiune de *brainstorming*, am colectat 20 de întrebări inteligente cu final deschis și mai multe opțiuni, cum ar fi: „Cum folosiți telefonul portabil în afacerea dumneavoastră?" și „Când oamenii spun că nu vă gă-

sesc la mobil, motivul este, în general, că nu vă aflați lângă telefon și nu puteți răspunde sau că deja vorbiți la telefon și sună ocupat?"

După ce au trecut de la întrebările da/nu la întrebarile cu final deschis și opțiuni multiple, volumul de vânzări a crescut de peste două ori. Mulți dintre reprezentanții firmei au raportat că după ce pun întrebarea potrivită, clienții aleg imediat să folosească avantajele căsuței vocale.

Puneți întrebări pentru a obține informații. Dacă folosiți întrebări da/nu, nu obțineți prea multe. Când doriți informații bune, trebuie să puneți întrebări bune.

Când prietenul dumneavoastră cel mai bun se întoarce acasă de la spital, după o operație simplă, vreți să știți dacă-i puteți fi de ajutor. Dacă puneți o întrebare da/nu:

„Pot să te ajut cu ceva?"

răspunsul va fi, probabil, nu. Pentru a-i putea oferi ajutorul dumneavoastră, folosiți un alt fel de întrebare:

„Care e lucrul care ți-ar plăcea cel mai mult să-l fac ca să te simți bine?"

Faceți-vă obiceiul de a înlocui întrebările da/nu cu întrebări cu final deschis și mai multe opțiuni. Ele vă oferă informații mult mai valoroase, pe baza cărora puteți acționa.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Ori de câte ori puneți cuiva o întrebare, întrebați-vă mai întâi pe dumneavoastră însivă: „Este cumva o

întrebare da/nu?" În caz afirmativ, înlocuiți-o cu o întrebare cu mai multe opțiuni sau cu final deschis.

În loc să spuneți:

„Pot să-ți iau ceva când trec pe la magazin?",

spuneți:

„Ce-aș putea să-ți iau când trec pe la magazin?"

În loc să spuneți:

„Mă gândesc să-l angajez pe Mark la firma mea. Are cumva puncte tari sau slabe cu care trebuie să fiu la curent?",

spuneți:

„Mă gândesc să-l angajez pe Mark la firma mea; de care dintre punctele lui tari sau slabe ar trebui să țin cont?"

În loc să spuneți:

„Vrei ca noul calculator să aibă anumite caracteristici?",

spuneți:

„Ce caracteristici vrei să aibă noul calculator?"

În loc să spuneți:

„Aveți întrebări?",

spuneți:

„Ce întrebări aveți?"

43

Spuneți lucrurilor pe nume!

Sunteți la un interviu pentru o slujbă și directorul de personal vrea să știe ce realizări ați avut la firma unde ați lucrat înainte.

Spuneți cu voce tare:

„E o întrebare foarte bună și îmi pare bine că ați pus-o. În primul rând, un lucru pe care aș vrea să-l spun este că, vorbind la modul general, în departamentul meu era o dezordine cumplită înainte să vin eu. Peste circa șase luni, lucrurile mergeau foarte bine."

Apoi spuneți:

„Realizarea de care sunt cel mai mândru a fost reorganizarea departamentului pe care l-am condus. Era foarte dezorganizat când am fost promovat ca manager. În primele șase luni, am folosit un plan de acțiune în cinci faze, care a redus cu 30% munca de birou."

Cine este candidatul mai interesant pentru orice post? Cine dă impresia că „bate șaua să priceapă iapa"?

Am asistat la întâlnirea unui client cu avocatul lui și am fost surprins cât de puțin se spunea — și în cât de multe cuvinte. Clientul voia să știe dacă, din punct de vedere legal, avea voie să înregistreze convorbirile tele-

fonice dintre angajați și clienți. Este o chestiune complicată, deoarece pot fi implicate atât legile din statul respectiv, cât și cele federale. Răspunsul, totuși, ar fi trebuit să fie ceva de genul „Da" sau „Nu".

Însă avocatul îi dădea înainte:

„Este o problemă interesantă și aș vrea să-mi spun punctul de vedere în această privință. Bineînțeles, trebuie să înțelegeți că aceasta este doar părerea mea la momentul prezent. Aș înclina să cred — și, desigur, nu trebuie să uitați că acest domeniu este supus unui număr de interpretări — că în mod normal se poate presupune că anumite considerente legale influențează capacitatea patronului de a face acest lucru. Acum permiteți-mi să vă întreb ceva. Aș vrea să știu dacă..."

Am încetat să mai ascult — și clientul la fel. Nu înțeleg de ce avocatul nu putea să spună pur și simplu: „Da, dacă ai ton." sau „Nu, sub nicio formă." Sau: „Da și nu: în cazul apelurilor către clienții din alte state, legile federale, care sunt mai liberale, permit înregistrarea, pentru apelurile în cadrul aceluiași stat, nu puteți sub nicio formă să înregistrați convorbirile."

Cred că dacă ești plătit pe oră — deci, pe numărul de cuvinte — este avantajos să bați câmpii o vreme. Probabil ca toate glumele acelea cu avocați sunt bazate pe experiențele clienților. Firește, nu toți sunt atât de logoreici. Avocatul meu merită tot respectul pentru răspunsurile lui clare și concise. (Mulțumesc, Scott!)

Nu vreau să-i învinovățesc pe avocați; o mulțime de oameni vorbesc mult fără să spună nimic. Voi enumera aici câteva dintre expresiile mele „preferate", iar dumneavoastră probabil că puteți adăuga zeci de alte exemple.

În acest moment. Asta vrea să spună „acum"? Am un partener de afaceri care folosește tot timpul această expresie. Singura justificare pe care am găsit-o este că, probabil, are impresia că sună mai interesant decât „acum". Dar nu-i adevărat. Nu face decât „să se dea mare". Înlocuiți expresia „la momentul acela" cu „atunci". Ori de câte ori puteți spune ceva cu cuvinte mai puține și mai simple, faceți-o.

Pot să vă pun o întrebare? Tocmai ați făcut-o! De ce să puneți două în loc de una? La momentul potrivit, dați-i drumul și întrebați. Nu e nevoie să cereți voie ca să puneți o întrebare.

Pot să vă întrerup? Un sondaj referitor la cele mai mari greșeli de comunicare ale americanilor, publicat în *USA Today*, plasează pe primul loc întreruperile inutile. Cea mai bună strategie este să l lăsați pe celălalt să termine și apoi să răspundeți. Dacă cineva se abate de la subiect, este preferabil să vă spuneți comentariul în mod politicos, fără a cere mai întâi permisiunea.

Sunt înclinat să cred... O luați pe ocolite. Spuneți ceea ce credeți, fără a vă crea mai întâi o „plasă de siguranță" pentru cazul în care părerea dumneavoastră se dovedește nepopulară sau greșită.

Aveam de gând să spun... Această expresie nu înseamnă nimic și poate submina impactul a ceea ce are de gând să spună persoana. Sună ca și „Era doar un gând și poate că nu merită să-l dezvălui, dar cred că o voi face oricum, așa că iată ce voiam să spun."

Un fel de... Există o categorie întreagă de calificative vagi, care diminuează impactul a ceea ce vreți să spuneți. Aceste calificative nedefinite nu au niciun sens: dați-le deoparte!

Pot să întreb cine sună? În timpul unui zbor către o conferință din Canada, am stat lângă Gene Monroe,

vicepreședinte al firmei *Huntsville* din Alabama, cel mai mare comerciant de echipamente pentru afaceri. M-a văzut lucrând la manuscrisul acestei cărți și m-a întrebat despre ce e vorba. De îndată ce i-am răspuns, mi a zis:

„Nu-mi place deloc când cineva mă întreabă dacă mă poate întreba cine sunt. Întotdeauna spun nu. Asta chiar îi dă peste cap. De ce pun întrebarea dacă nu sunt pregătiți să înfrunte răspunsul?"

Secretarele par să nu acorde prea multă atenție întrebărilor privind identitatea apelanților. Dacă sunteți întâmpinat cu „Pot să întreb cine-l caută?", iar mai târziu secretara revine și vă informează că șeful e într-o ședință, nu bănuiți imediat că ați fost estimat drept „nu suficient de important" pentru a vorbi cu acea persoană? O metodă mult mai eficientă și mai amabilă este să-i explicați apelantului avantajele: „Lăsați-mi, vă rog, numele dumneavoastră, ca să-i spun că l-ați căutat sau să vă sune el."

Eu aș spune... Ați spune? De ce n-o spuneți pur și simplu? Fraza dumneavoastră depinde cumva de un „dacă"? La ce folosește condiționalul?

Puteți să-mi dictați numele pe litere? Una dintre preferatele mele întotdeauna sunt tentat să răspund: „Da. De fapt am mai dat asta cu mulți ani în urmă și mă pricep destul de bine." Ceea ce vreți să știți de fapt este cum se scrie numele meu, așa că vă recomand să puneți corect întrebarea, cu amabilitate: „Vă rog, dictați-mi numele dumneavoastră pe litere."

În afaceri, e mare nevoie de conversații concise și la obiect. Gândiți-vă la taxele telefonice, la hârtia, afișele și timpul petrecut la calculator pe care le-am putea

economisi dacă oamenii ar spune direct ceea ce vor. Cât despre întruniri! Sunt un susținător al întrunirilor ținute în picioare. Am auzit manageri înzestrați cu un bun-simț al economiei spunând că înaintea ședințelor de rutină cu angajații ar trebui scoase toate scaunele din sală. E foarte ușor să te obișnuiești cu o ședință lungă, ascultându-i doar cu o ureche pe câțiva indivizi care bat câmpii. Puteți să stați confortabil pe scaun între 60 și 90 de minute; puteți sta în picioare doar jumătate din acest timp. Oamenii trec mai repede la subiect atunci când stau în picioare.

Pe lângă economia de timp, un fel de a vorbi concis și hotărât îi inspiră încredere ascultătorului. Când folosiți o mulțime de cuvinte inutile, dați impresia că vreți să ascundeți ceva sau că nu sunteți chiar sigur de ceea ce spuneți.

Angajații de la *Pacific Bell* sunt instruiți să consolideze deciziile de cumpărare ale clienților prin fraze ferme, orientate pe avantaje. În loc să spună:

> „Cred că vi se va potrivi destul de bine. Să sperăm că acest serviciu vă va oferi ceea ce doriți",

instructorii subliniază importanța faptului de a folosi fraze neechivoce:

> **„Vă fi cum nu se poate mai potrivit pentru dumneavoastră. Veți vedea că este exact serviciul de care aveți nevoie."**

Expresia „să sperăm", în sine, distruge orice șansă de a da impresia unui vorbitor hotărât:

> „Să sperăm că asta va schimba lucrurile"

nu oferă prea multe speranțe. E mult mai eficient să spuneți:

> **„Asta vă va îmbunătăți situația."**

Un om care folosește un limbaj pozitiv nu este rece, neprietenos, zgârcit la vorbă și nici nu folosește un stil de comunicare mecanic. Este o persoană care renunță la vorbăria inutilă, spune ceea ce are de spus și merge mai departe.

Există o mare diferență între a îmbărbăta cu răbdare un prieten aflat la necaz și a pune o întrebare sau a sublinia un lucru într-o conversație de afaceri. Un om cu un limbaj pozitiv este flexibil și folosește un stil de comunicare adecvat situației.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Fiți sigur de ceea ce vreți să spuneți și spuneți-o!
În loc să spuneți:

„Un lucru pe care aș vrea să-l spun este...".

spuneți-l!

În loc să spuneți:

„Aveți ceva împotrivă să vă pun o întrebare?",

puneți-o!

În loc să spuneți:

„Ei bine, vorbind la modul general, un lucru pe care sunt înclinat să-l cred este că...",

spuneți:

„Cred că..."

VII

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

Spun adevărul

Oamenii care folosesc un limbaj pozitiv prețuiesc integritatea. Persoanele necinstite consideră, uneori, că obțin mai multe recompense în viață decât cei care sunt întotdeauna sinceri. Acesti oameni trișează pentru a cumpăra fericirea. Deși bogăția tangibilă ne poate ajuta să fim fericiți, lucrurile materiale nu sunt indicii ale adevăratului succes. Mulți dintre cei mai bogați oameni din lume sunt niște epave din punct de vedere emoțional. În final, „oamenii de treabă" câștigă întotdeauna. Cunoașteți vreun om necinstit care să fie cu adevărat fericit?

Oamenii cu un limbaj pozitiv vă transmit deplina lor onestitate prin aceea că nu folosesc „declarații de integritate" cum ar fi: „Ca să-ți spun drept". Când cineva spune „Ca să fiu sincer cu tine...", nu-i așa că vă gândiți: „Vrea să spună că de obicei nu e sincer!"

În capitolele care urmează, vi se vor reaminti imensele avantaje ale faptului de a fi tot timpul cinstit. De asemenea, veți vedea cât este de dificil să ascunzi orice urmă de necinste. O persoană cu un limbaj pozitiv își afirmă în mod constant integritatea prin felul în care își alege expresiile și maniera de a vorbi.

44

Ca să fiu sincer...

Tocmai ați făcut cunoștință cu un consultant în materie de investiții care vrea să vă câștige încrederea și să-i fiți client. Dumneavoastră îl chestionați în legătură cu propriul portofoliu de investiții, iar el răspunde:

„Știi, trebuie să-ți spun adevărul, ca să fiu sincer..."

Nu știți încotro s-o luați mai repede la fugă!

În prima noastră convorbire, domnul M., un organizator care mi-a programat o serie de seminarii publice în Poughkeepsie, mi-a spus:

„Vrem să închiriem pentru programul tău noua clădire a Operei Bardavon. Trebuie să-ți spun adevărul: putem vinde 1 000 de locuri pentru fiecare dintre cele trei seminarii."

Când cineva precede fraze presupuse a fi sincere cu expresii de genul „Trebuie să-ți spun adevărul...", întotdeauna devin circumspect. Dacă un om este cinstit, dacă este sută la sută integru, de ce să-mi mai explice că o să-mi spună adevărul?

Cu o lună înainte de data programată pentru seminarii, m-a sunat ca să-mi explice că biletele se vindeau foarte prost:

„Ca să fiu complet sincer cu tine, informațiile noastre de marketing de pe calculator nu erau foarte corecte și poate fi nevoie să reîncepem de la zero. Am putea amâna programul cu două săptămâni?"

O particularitate pe care am observat-o la acest organizator era că nu avea un număr de telefon acasă. Dacă în ultima clipă cursa cu care trebuie să merg la o conferință se amână, vreau să-l pot contacta pe planificatorul întâlnirii. După domnul M., casa era refugiul său; îi ajungeau telefoanele pe care le primea în orele de lucru. Mai târziu, am aflat că nici nu avea o casă. Locuia în subsolul casei părinților săi și folosea telefonul lor! Cam atât despre acest mare „organizator".

De ficcare dată când îi ceream o estimare exactă a numărului de persoane din public, răspunsul lui era evaziv:

„Sincer vorbind, se poate întâmpla orice. S-ar putea ca vânzările să crească în ultimul moment. Nu-ți face griji, vom invita elevii de la o școală din cartier ca să umplem locurile rămase libere."

În cele din urmă, sosi și ziua cea mare! Julie și cu mine ne-am dus la New York și am fost luați din fața hotelului nostru din Manhattan cu o limuzină închiriată, aflată într-o stare destul de jalnică. Domnul M. îți ceru scuze:

„Îmi pare rău că a trebuit să vă iau cu mașina aceea. Din nefericire, ca să-ți spun adevărul, astăzi elicopterul companiei e ocupat, fiindcă l-am dus pe unul dintre clienții noștri să vadă orașul."

(Mai târziu am aflat că el și firma lui nu aveau nici măcar un automobil, darămite un elicopter.)

„Bine", am spus, „deci seminariile încep mâine dimineață. Câte bilete ai vândut până la urmă?"

„A, păi, ca să fiu sincer... nu știu cifra totală, dar ca să-ți spun adevărul, se pare că o să fie cam două sute de persoane."

„La fiecare dintre cele trei seminarii?"

„Nu, la toate trei la un loc."

„Să nu-mi spui că ai închiriat o sală de operă cu 1 000 de locuri și că la fiecare seminar or să fie mai puțin de o sută de oameni! Va da impresia că programul e un eșec."

„Nu-ți face griji, am mutat seminariile în sala de ședințe a unui hotel din apropiere, care are exact dimensiunea potrivită."

În dimineața următoare, am intrat în sala de ședințe ca să-mi pun la punct notițele și să aranjez retroproiectorul. Erau doar 25 de locuri. S-a dovedit o sală potrivită, pentru că domnul M. vânduse doar 18 bilete!

Înțelegerea mea cu organizatorul specifica, printre altele, ca suma ce mi se cuvenea pentru seminarii să-mi fie plătită înainte de începerea programului. Când i-am cerut cecul, a început să se bată peste buzunare.

„Ca să-ți spun adevărul, cred că mi-am uitat carnetul de cecuri."

Conversațiile mele cu domnul M. au devenit niște spectacole interesante în sine. Începuse să-mi placă jocul: eu îi ceream un răspuns simplu și cinstit, apoi îi ascultam cum se chinuie să stoarcă o expresie care dădea la iveală lipsa lui înnăscută de onestitate.

Am început să-mi prezint primul seminar fără banii ce mi se cuveneau și i-am explicat că nu-i voi începe pe al doilea până când nu se duce la bancă și nu-mi aduce un cec.

Am fost surprins când, la sfârșitul celor trei ore ale primului seminar, s-a întors cu cel mai bizar cec pe

care-l văzusem vreodată. Deși nu avea niciuna dintre obișnuitele informații pretipărite referitoare la cont, pe el erau mâzgălite trei semnături diferite, precum și o „etichetă de certificare" atașată de colțul din stânga-sus. Părea o hârtie contrafăcută, ca și cum domnul M. i-ar fi spus unui prieten funcționar la bancă:

> „Uite, ca să fiu sincer cu tine, acest vorbitor vrea un cec certificat, dar ca să-ți spun adevărul, nu voi avea fondurile necesare până la sfârșitul zilei. Ai putea să iei unul dintre cecurile aceiea necompletate, să-i pui niște ștampile, să mâzgălești niște semnături și să-i lipești o etichetă, ca să pară chiar oficial?"

În dimineața următoare, după ce am terminat cele trei seminarii la care participaseră în total mai puțin de 100 de persoane (doar cu puțin sub estimările „cinstite" ale dlui M., care-mi promisese 3 000 de persoane), m-am dus la trei sucursale ale băncii care emisese cecul acela dubios. Toți funcționarii s-au uitat la el cu neîncredere și mi-au spus că nu mai văzuseră niciodată un asemenea cec. Nimeni nu-mi dădea bani pe el.

Trist, dar adevărat. Oamenii complet sinceri sunt foarte rari. Gândiți-vă la toate persoanele pe care le cunoașteți. Sunt câteva care fac întotdeauna ceea ce au promis, spun întotdeauna adevărul și în care poți avea deplină încredere. Și sunt multe persoane a căror onestitate este mult sub valoarea ideală de 100%.

Chiar și oamenii cu un înalt simț al eticii personale folosesc „declarații de integritate". Este un obicei ușor de schimbat — și chiar merită efortul.

Luați-vă angajamentul de a avea un comportament total onest și arătați asta prin limbajul dumneavoastră. Eforturile de a vă crea reputația unui om integru 100%

vă vor aduce recompense care vor dura o viață întreagă. Ceilalți vor fi mult mai dispuși să lucreze cu dumneavoastră și să vă acorde încrederea lor; în plus, veți trăi sentimentul respectului de sine pe care vi-i conferă faptul de a ști că sunteți un om cu un caracter ferm.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Când tot ceea ce spuneți **este** în întregime onest, nu e nevoie să-i anunțați pe ceilalți că sunteți pe cale să spuneți adevărul. Renunțați la „declarațiile de integritate", care sugerează că nu sunteți întotdeauna sincer și deschis.

În loc să spuneți

„Ca să fiu complet sincer ...",

FIȚI complet sincer.

În loc să spuneți:

„Știi, ca să-ți spun adevărul...",

spuneți ÎNTOTDEAUNA adevărul.

45

Spuneți nu!

Un coleg de serviciu vă roagă să-l ajutați la un proiect. Dumneavoastră sunteți ocupat până peste cap cu propriile sarcini de serviciu și n-aveți timp. Dar nu vreți să vă dezamăgiți colegul.

Spuneți cu voce tare:

„John, sunt îngrozitor de ocupat cu propriile mele treburi, dar cred că aș putea încerca să te ajut. Nu știu dacă o să reușesc, dar o să încerc și să văd ce pot face."

Apoi spuneți:

„John, trebuie să mă ocup de propriile mele proiecte și nu te pot ajuta acum. Ai putea să-l rogi pe Tony. El e în temă cu treburile din departamentul tău."

În care caz sunt șanse să vă pară rău mai târziu? Care este abordarea mai sinceră?

În general, colegilor mei de breaslă nu le place când clienții le filmează prezentările. Atunci când le permit acest lucru, în mod normal cer o sumă apreciabilă. Vorbitorii profesioniști vor să evite obișnuitul coșmar în care clientul le înregistrează prezentarea cu un echipament de proastă calitate, îi prinde într-o zi proastă și

apoi distribuie casetele neprelucrate. Acestea ar putea fi văzute de mii de oameni, care, din simplul motiv că au văzut o casetă proastă, vor ajunge la concluzia că vorbitorul nu e prea grozav.

În mai 1990, mi-am lăsat acasă soția și fiica nou-născută și m-am dus la Detroit ca să țin o conferință gratuită. Un membru al personalului meu (de atunci nu mai este!!) căzuse de acord cu un organizator să nu se perceapă nicio taxă, deși nu era vorba de o organizație non-profit — singura situație în care țin discursuri gratuite.

Dar eu vreau să mă țin de cuvânt; deși clientul nu era o organizație non-profit, asistentul meu îi promisese un discurs gratuit, iar eu i-am onorat promisiunea. Nu respinsesem de la început înțelegerea și îmi luasem un angajament.

În săptămâna dinaintea prezentării, m-a sunat organizatorul și a menționat ca din întâmplare că el înregistrează toate programele pentru scopuri promoționale. În loc să-mi ceară permisiunea, a folosit un truc specific vânzătorilor șmecheri și manipulatori: „Nu-i nicio problemă, nu-i așa?" În loc să-i spun ce simțeam cu adevărat, i-am zis că e OK. A fost de acord să-mi dea singura casetă originală și să folosească scurte secvențe din copia sa exclusiv în scopuri promoționale.

Imediat după ce am închis, vocea mea interioară îmi spuse:

> „Stai puțin, de ce ești de acord cu asta? În primul rând, nu vrei să ții acest discurs gratuit; e ceva putred în toată povestea asta."

Când am ajuns la hotelul Sheraton Southfield din Detroit, am descoperit exact lucrul pe care-l bănuiam: o operațiune cu un buget foarte restrâns. Organizatorul aranja scaunele și mesele și se ocupa personal de detaliile

logistice. Dar în momentul acela nu mai puteam da înapoi. Odată ce am ajuns la locul faptei, sunt dator față de public. Știam că 650 de oameni așteptau cu nerăbdare evenimentul din acea seară.

Cu o oră înainte de începerea conferinței, în sală intră un tânăr pe nume Charlie, ducând cu el o cameră video. Era prietenul de o viață al organizatorului și se oferise să-i înregistreze toate seminariile în schimbul unor bilete gratuite.

Programul în sine a decurs foarte bine. Publicul era atent și receptiv, „echipa video" nu ne-a deranjat, iar eu m-am simțit foarte bine. În încheiere, am primit ovații entuziaste, am dat autografe pe o mulțime de cărți și am văzut cum sute de oameni fericiți se îndreptau spre casă, nerăbdători să pună în practică ideile de la seminar.

Când personalul hotelului începu să strângă scaunele și mesele, i-am cerut lui Charlie caseta. A părut surprins și mi-a spus că era a lui, dar s-a oferit să-mi facă o copie. I-am spus cu fermitate că era caseta mea și i-am povestit despre înțelegerea cu organizatorul. Mi-a spus: „Nu, eu păstrez originalul. Este caseta mea, dar dacă vrei, pot să-ți dau o copie."

Charlie nu era deloc un tânăr timid și insista cu foarte multă convingere că acea casetă video originală era proprietatea lui. Eu insistam că nu era.

Apoi Charlie lansă acuzația de ipocrizie:

> „Tocmai ți-am ascultat seminarul, am auzit niște idei extraordinare și te-am admirat pentru felul tău minunat de a comunica. Dar acum mi se pare că felul în care comunici cu mine nu se potrivește deloc cu ceea ce ai spus în discursul tău."

Charlie avea perfectă dreptate. După câteva minute de conversație tensionată, mă prinsese cu mâța-n sac.

Felul în care vorbeam nu se potrivea cu ceea ce spusesem pe scenă. Prin urmare, am avut un schimb de cuvinte extrem de neplăcut. Deși nu țipasem unul la celălalt, îi cerusem să-mi dea caseta ca s-o calc în picioare și să terminăm odată cu discuția referitoare la proprietarul ei.

Tonul convorbirii noastre s-a schimbat numai după ce i-am răspuns la acuzația de ipocrizie:

„Charlie, ai dreptate. N-am comunicat bine cu tine. Nu am fost cinstit. Iată adevărul: simt că se profită de mine. În primul rând, nu voiam ca seminarul să fie filmat. Am aflat doar acum câteva zile că vei fi aici și ar fi trebuit să insist să respectăm regulile mele obișnuite, conform cărora permit înregistrarea doar cu echipament profesional și contra unei taxe suplimentare. Nu mi-a plăcut în nicio privință povestea asta cu înregistratul și cred că ar fi trebuit să o interzic de la bun început."

Charlie se relaxă și zâmbi: „Acum înțeleg", spuse el. „Ar fi trebuit să-mi spui asta de la bun început."

În cele din urmă, am căzut de acord să-mi trimită caseta originală după ce urma să facă o copie în scopuri exclusiv promoționale. L-am chemat pe organizatorul seminarului și am discutat înțelegerea împreună. În final, am reușit să ne înțelegem prietenește.

Lecția era evidentă. Când nu vreți să spuneți „da", nu o faceți. Eu spusesem „da" — iar asta a avut ca rezultat o atmosferă tensionată și un acces de rea-voință. Dacă mi-aș fi respectat convingerile de la bun început, aș fi putut evita întreaga confruntare.

Atunci când cădeți de acord, fără tragere de inimă, să faceți un lucru pe care de fapt nu vreți să-l faceți, aproape întotdeauna vă va părea rău mai târziu. Dacă

nu sunteți sigur că vreți să-l faceți, cel mai bine este să refuzați.

În timp ce pregăteam manuscrisul acestei cărți, o vecină m-a sunat și m-a rugat să o ajut cu un „mic proiect". Voia s-o ajut să-i scrie o scrisoare persoanei care se ocupa cu proiectele imobiliare în cartierul nostru. Pe mine mă preocupă chestiunile de acest gen și am adus deja numeroase contribuții grupului din cartierul nostru. Am fost tentat să accept și să scriu scrisoarea în locul ei. Dar mi-am dat seama că dacă m-aș fi întâlnit cu ea, aș fi citit schița scrisorii și așa mai departe, „micul proiect" mi-ar fi luat cel puțin două ore din timpul dedicat cărții, care era mult mai important. Așadar, i-am spus:

„Sandy, acum toată atenția mea este concentrată asupra noii mele cărți. Știu că te vei descurca foarte bine și singură cu scrisoarea. Nu te voi ajuta să o scrii."

M-am simțit atât de bine după ce refuzasem! N-am avut intenția să fiu nepoliticos sau necooperant. Pur și simplu am tras linia.

Toți ne asumăm sarcini și corvezi pe care nu dorim cu adevărat să ni le asumăm. Prin urmare, de obicei muncim fără tragere de inimă, ne simțim prost și ne pare rău că am acceptat. Dacă asta simțiți cu adevărat este mult mai bine să spuneți nu.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Înainte de a accepta să faceți un lucru despre care nu sunteți pe deplin sigur că vreți să-l faceți, acordați-vă un timp de gândire. Vedeți dacă puteți să-l faceți ca lumea, dacă vă face plăcere și dacă nu cumva va fi

nevoie să întrerupeți alte treburi mai importante. Dacă decizia dumneavoastră este că nu vreți cu adevărat să faceți acel lucru, spuneți nu.

În loc să spuneți:

„Știi, nu prea am timp să te ajut, dar să văd, poate găsesc o oră sau două pentru tine",

spuneți:

„Nu, îmi pare rău. Ar fi mai bine să ceri ajutorul cuiva care se poate implica deplin."

În loc să spuneți:

„Oh, e o onoare pentru mine, nu prea știu ce să spun. Nu sunt sigur, dar cred că voi putea lucra în comitet",

spuneți:

„Vă mulțumesc că mă onorați cu această invitație. O să-mi evaluez cu atenție îndatoririle de la lucru și celelalte angajamente și vă dau un răspuns până la sfârșitul zilei."

În loc să spuneți:

„Nu prea vreau, dar cred că o să accept"

spuneți:

„Nu. Apreciez că m-ai întrebat."

46

Nu spuneți niciodată „întotdeauna"

După ce noua dumneavoastră violetă de Africa s-a uscat, așa cum s-a întâmplat acum două săptămâni cu feriga de Boston și cu filodendronul, v-ați mai cumpărat niște plante pentru camera de zi.

Spuneți cu voce tare:

„Toate plantele pe care încerc să le cresc se usucă. Nu reușesc niciodată să țin o plantă în viață mai mult de o lună."

Apoi spuneți:

„Unele dintre plantele pe care le cresc rămân sănătoase o vreme, apoi nu știu ce se întâmplă cu ele. O să caut o carte despre îngrijirea plantelor de apartament ca să mi dau seama ce trebuie să fac."

Ce versiune dă impresia că sunteți gata să renunțați și să cumpărați flori artificiale? Care dintre ele arată că vreți să vă îmbunătățiți performanțele?

Vedeam cum farfuria ei se înclină treptat — mai întâi la 10 grade, apoi la 15, apoi la 20. Nunta avea loc la un club de labing, ceea ce nu justifica însă situația, ne aflam la țărm, în sala de petreceri a clubului, și stăteam

amândoi la coadă la bufet. Era o femeie la vreo 60 de ani, încă atrăgătoare și plină de viață. Farfuria ei era plină cu creveți, friptură de vacă, salată de macaroane și, din cine știe ce motiv, un mic morman de arahide sărate. Aștepta ca barmanul să-i toarne șampania și era atât de concentrată asupra acestui lucru, încât farfuria ei se înclina periculos. Când ajunse la 25 de grade, primele arahide începură să se rostogolească spre mine; deja îmi închipuiam întregul amestec scurgându-se din farfurie direct peste pantofii mei.

„Mă scuzați, vi se varsă mâncarea din farfurie."

„O, nu-ți face griji pentru mine. Întotdeauna vărs totul. Sunt așa de stângace! Probabil că o să vărs și șampania asta! Așa fac mereu."

Deși rostită în glumă, remarca ei autodefăimătoare m-a făcut să mă gândesc că nu stătea prea bine cu stima de sine. Probabil spune că întotdeauna încurcă lucrurile — indiferent dacă vorbește despre gătit, despre jucatul la bursă sau orice altă activitate. Chiar dacă părea o persoană drăguță, mi-a părut rău pentru femeia aceea. N-avea o părere prea bună despre ea însăși.

Știți cât este de neplăcut să te afli în preajma unui cuplu cu probleme în căsnicie. După ce beau două pahare, încep să reverse asupra celorlalți dezgustul față de partener.

„Dacă n-am fi întârziat atât din cauza ei, le-aș fi putut ajuta cu grătarul. Niciodată nu e gata la timp. Întotdeauna întârzie."

„Eu? El a rătăcit cheile de la mașină. Întotdeauna le pierde. De fapt, mereu pierde totul. La prima noastră întâlnire, a pierdut biletele pentru concert."

Vreți să-i opriți, dar e prea târziu. Deja s-au scufundat în lumea generalităților grele: „întotdeauna", „niciodată", „totul", „nimic".

Afirmațiile universale sunt rareori adevărate și prea puțin constructive. E posibil ca el să piardă **întotdeauna** cheile și **tot** restul? Oare femeia care stătea la coadă la petrecere **întotdeauna** vrea **totul**?

Când vreți să eliminați expresiile universale din vocabularul dumneavoastră, cel mai bine este să începeți cu dumneavoastră înșivă.

„Nu-mi vine să cred că mi s-a întâmplat din nou! De fiecare dată când tipăresc ceva de pe calculator, uit să trec de la imprimanta matricială la imprimanta laser. Niciodată nu-mi aduc aminte. Ce se întâmplă cu mine?"

Acest abuz asupra dumneavoastră înșivă nu vă ajută cu nimic să schimbați situația. Este mult mai productiv să înlocuiți expresiile universale cu termeni mai precași:

„Uneori uit să setez calculatorul la cealaltă imprimantă. Mă străduiesc să-mi aduc aminte și nu reușesc mereu. Acum mă voi concentra să aleg imprimanta corectă."

Indiferent dacă vă comentați propriul comportament sau comportamentul altcuiva, eliminați termenii universali nepotriviți și înlocuiți-i cu descrieri precise ale situației reale. Astfel, vă faceți dreptate și-i încurajați pe ceilalți să coopereze cu dumneavoastră.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Fiți atenți la termenii universali cum sunt „întotdeauna", „niciodată", „totul" sau „nimic", mai ales când îi

folosiți pentru a critica realizările altcuiva sau chiar pe ale dumneavoastră.

În loc să spuneți:

„Niciodată nu țin minte numărul tău de telefon",

spuneți:

„Uneori mi-e greu să-mi amintesc numărul tău de telefon, așa că îl voi nota în agendă."

În loc să spuneți:

„Întotdeauna ajungi prea în față când bagi mașina în garaj. Chiar nu ești în stare să o garezi ca lumea?",

spuneți:

„Atunci când îmi lași suficient loc în fața mașinii, mi-e mult mai ușor să ajung la bancul de lucru. Apreciez asta."

În loc să vă spuneți:

„De fiecare dată când încerc să negociez cu el, iese prost. Întotdeauna ajung într-o poziție dezavantajoasă și nu sunt tratat corect",

spuneți:

„Uneori, tehnicile mele de negociere nu mă conduc la un rezultat pozitiv. Data viitoare voi folosi o altă abordare."

VIII

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

Revin asupra lucrurilor de bază

M-a fascinat fenomenalul succes al cărții lui Robert Fulgham, *Everything I Need to Know I Learned in Kindergarten* (*Tot ce era nevoie să știu am învățat la grădiniță*). E cum nu se poate mai adevărat. Winston Churchill avea dreptate atunci când a spus: „Toate lucrurile mărețe sunt simple..."

Până în acest punct al cărții, v-ați spus, probabil, de nenumărate ori: „Tehniciile astea sunt atât de simple!" Într-adevăr, sunt simple. Oamenii cu un limbaj pozitiv nu se prea pricep să complice lucrurile, nu folosesc niciun fel de trucuri savante. Au grijă să vorbească pozitiv, să exprime aprecieri, să fie optimiști, să-și asume responsabilitatea, să fie cooperanți, să spună exact ceea ce vor și să exprime adevărul.

Cam asta-i tot mai mult încă trei lucruri de bază: *rostiți corect numele persoanelor, spuneți „te rog" și „Mulțumesc" și cereți-vă scuze atunci când greșiți.*

Această ultimă secțiune nu are nevoie de niciun fel de introducere. Dacă nu aplicați cu perseverență cele 46 de tehnici precedente, dar aveți grijă să le folosiți întotdeauna pe acestea trei, veți fi cu mult înaintea majorității. Oamenii cu un limbaj pozitiv nu uită lucrurile de bază.

47

Jocul de-a numele

În timp ce așteptați să fiți condus la locul dumneavoastră, cineva se ridică de la masă și se îndreaptă spre dumneavoastră. Parcă-l știți de undeva, dar nu vă aduceți aminte numele lui.

Spuneți cu voce tare:

„Îmi pare foarte rău. Știu că ar trebui să-mi aduc aminte numele dumneavoastră, dar pur și simplu nu reușesc."

Acum spuneți:

„Îmi pare bine că vă văd, eu sunt..."

Care e versiunea ce emană mai multă încredere în relațiile sociale? Care frază aparține unui om sigur pe el și care unui om slab?

Făceam cumpărături la un magazin cu articole de birou și încercam diverse stilouri, când apăru o femeie care mi-era cunoscută și spuse: „Bună! Cred că te știu de undeva."

De obicei, mă simt prost atunci când nu-mi aduc aminte numele cuiva. Rostesc la repezeală una dintre vechile scuze, „ca să nu rămeș sentimentele". Dar ca să fim realiști, nici măcar un expert în memorie nu-și

amintește numele tuturor persoanelor. Cu atât mai puțin dumneavoastră și cu mine. Când ați uitat numele cuiva, renunțați la vorbăria inutilă, nu vă înjosiți și spuneți întotdeauna adevărul.

Mi-am dat seama că nu pot să-mi amintesc numele femeii. Tocmai când deschideam gura, pregătindu-mă să spun:

„Te rog, adu-mi aminte cum te cheamă",

ea mi-o luă înainte:

„George, sunt Sandy Wilson de la PNSA. Îmi pare bine că te văd."

Firește! O știam pe Sandy și vorbisem cu ea de câteva ori, la telefon și la întâlniri. Abordarea ei m-a scutit de postura penibilă de a-i spune că uitasem cine este.

Am sărit peste obișnuitele schimburi de cuvinte privind numele și am reînnoit cunoștința foarte repede. Am simțit că o respect pe Sandy pentru că luase inițiativa.

Când aveți de-a face cu oamenii, numele sunt importante. Din fericire, când participați la o întrunire, delegații poartă, de obicei, ecusoane cu numele lor. Puteți să aruncați o privire discretă (așa cum fac și ei, de altfel) și să vă împrospătați memoria, poate chiar să dați impresia că v-ați amintit singur numele. Dar, în viața reală, de multe ori trebuie să întrebați.

Un secret al dezvoltării relațiilor cu ceilalți oameni constă în a le cunoaște și a le folosi numele. Dale Carnegie ne-a reamintit, cu mult timp în urmă, că pentru fiecare dintre noi propriul nume este cel mai dulce sunet, în orice limbă ar fi rostit. Am auzit cu toții că talentul de a ține minte și de a folosi numele persoanelor poate fi un avantaj extraordinar în afaceri. Puteți excela

cu ușurință în cele mai obișnuite trei situații legate de nume: când ați uitat numele persoanei, când persoana l-a uitat pe al dumneavoastră și când vă întâlniți pentru prima oară (și încă n-ați avut timp să uitați).

1. Nu vă pierdeți cu firea fiindcă ați uitat un nume.

Cea mai bună metodă de a reacționa atunci când ați uitat numele cuiva este foarte simplă. Acceptați situația! Ați uitat un nume — ei și? De ce să vă faceți griji pentru asta? S-ar putea ca și cealaltă persoană să-l fi uitat pe al dumneavoastră, precum și multe altele.

Data următoare când vă aflați la o petrecere, dați peste un fost client sau coleg la aeroport ori stați la coadă în spatele unui vecin pe care l-ați cunoscut de curând, spuneți:

„Te rog, spune-mi din nou cum te cheamă."

Asta-i tot. Direct, amabil și pozitiv. Evitați acea explicație încâlcită și neplăcută: „Îmi pare foarte rău, dar nu-mi aduc aminte cum te cheamă, deși numele îmi stă pe limbă." Lăsați jena la o parte. Nu e nimic nedemn sau dizgrațios în această situație. Ați uitat numele cuiva. Vreți să vi-l reamintească. Punct.

2. Iar dacă bănuiți că l-a uitat pe al dumneavoastră...

Oamenii sunt pe ei. Nerezolvați și egocentrici se prezintă atunci când vă văd. Chiar dacă sunt sanse să vă aduceți aminte cum îi cheamă, ei vă ușurează sarcina. Încep conversația cu o strângere de mână și cu vorbe ca acestea: „Sunt Heather White. Ne-am întâlnit anul trecut la conferința de la Nashville. Îmi pare bine să te revăd."

Atunci când vedeți pe cineva care s-ar putea să vă fi uitat numele, cea mai bună metodă este să spuneți:

„Bună, sunt..., îmi pare bine că te văd."

Această abordare are un avantaj suplimentar: probabil că respectivul va răspunde cu propriul său nume, deci în caz că l-ați uitat, aveți acoperire.

3. *Când îl auziți, folosiți-l.*

Majoritatea oamenilor nu uită, de fapt, numele celorlalți, ci nu reușesc să și le amintească pe moment. Cum numele sunt esențiale în crearea și consolidarea relațiilor, merită să faceți câteva lucruri simple, prin care să vă îmbunătățiți tehnicile de memorare a numelor. Lucrul cel mai simplu este să folosiți un nume imediat ce l-ați auzit.

Un vânzător fără prea mare succes mi-a spus odată:

„Da, George, am avut mare succes în vânzări. Și știi, George, odată ce stăpânești lucrurile de bază, nu e prea greu să te descurci foarte bine. Unul dintre lucrurile pe care mă străduiesc întotdeauna să le fac este să folosesc numele celeilalte persoane în cursul conversației. Și după cum știi, George, acest lucru este deosebit de important în timpul unei convorbiri telefonice. Captează atenția celuilalt. Dar, George, nu poți să fii pe placul tuturor. De fapt, chiar ieri am vorbit cu un tip din Iowa, care iată ce mi-a spus: «Atunci când îmi folosești numele prea des, îmi dai impresia că ești neonest». Pe bune, George..."

Un hârșâit de unghii pe o tablă! Am început să numărăm de câte ori mi-a rostit numele dorind să-l intimidăm și să i spun: „Idiotule! De ce nu l-ai ascultat pe tipul ăla din Iowa?"

Iată o sugestie simplă: folosiți numele celuilalt de trei ori în cursul unei conversații. Prima oară, imediat după ce se prezintă, a doua oară pe parcursul conversației, iar a treia oară, în final.

Dacă faceți câteva lucruri simple pentru a reține și a folosi numele celorlalți, ei se vor simți bine — și datorită vouă la fel.

Viața dumneavoastră profesională și personală se bazează pe relații interumane. Contează foarte mult să știți și să folosiți numele celorlalți. Faceți-vă obiceiul de a le reține și a le folosi în mod potrivit, chiar de la început.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Folosiți în mod conștient numele oamenilor de trei ori în cursul unei conversații. Când faceți cunoștință cu cineva, folosiți-i imediat numele și rețineți-l. Când vă întâlniți cu cineva care s-ar putea să vă fi uitat numele, aduceți-i aminte imediat. Dacă dumneavoastră l-ați uitat pe al lui, rugați-l să vi-l reamintească.

În loc să spuneți:

„Îmi pare rău, numele tău îmi stă pe limbă, dar pur și simplu nu mi-l aduc aminte",

spuneți:

„Amintește-mi, te rog, cum te cheamă."

În loc să spuneți:

„Probabil că nu mai știi cum mă cheamă, dar...",

spuneți:

„Îmi pare bine să te revăd, numele meu este..."

În loc să spuneți:

„Îmi pare rău, dar nu mai știu cum te cheamă",

spuneți:

„Bună, din nou. Eu sunt... Te rog, amintește-mi numele tău."

48

Care este cuvântul magic?

E vineri după-amiaza și secretara dumneavoastră a lucrat din nou în pauza de prânz, pentru ca broșurile să fie gata pentru prezentarea de luni dimineață.

Spuneți cu voce tare:

„Nu știu ce m-aș face fără Christine. Aș vrea ca și ceilalți angajați să fie măcar pe jumătate la fel de atenți ca ea cu termenele de predare."

Apoi spuneți:

„Christine, te apreciez foarte mult. Îți mulțumesc că faci o treabă atât de bună cu broșurile și pentru că ai lucrat în pauza de prânz. Sunt foarte recunoscător pentru devotamentul tău și îmi place să lucrez cu tine."

Care cuvânt o va stimula pe Christine „să meargă în continuare la fel de bună"?

O vecină de-a mea, pensionară, își dedică o mare parte din timp colectării de fonduri pentru Societatea Americană de Combatere a Cancerului. Muncește neobosit și a obținut rezultate extraordinare, de care au beneficiat mulți pacienți în stare gravă.

De curând, a sunat-o disperată pe soțul meu:

„Julie, am o problemă îngrozitoare. Mai e foarte puțin timp la cel mai mare eveniment al nostru din acest an și încă n-avem biletele promise în materialul nostru promoțional pentru licitație. Știi pe cineva care ar putea face o donație mare? Unul sau două bilete de avion ar fi grozave."

Mama mea a murit de cancer, deci am un interes personal în a ajuta la combaterea acestei maladii. Unul dintre cei mai buni prieteni ai noștri, Kevyn Leiner, era pe vremea aceea manager de vânzări pentru USAir. Este un prieten extraordinar și o persoană generoasă, așa că el a fost „ținta" noastră. Totul era pe fir, vecina ne-a dat o scrisoare în care se explica scopul licitației și am trimis-o imediat prin fax la USAir. În 48 de ore, Kevyn a venit cu două bilete gratuite, valabile pe orice rute USAir, în valoare de circa 3 000 de dolari. Fără nicio obligație suplimentară!

Când a avut loc licitația, Julie și cu mine eram în Anglia, la un turneu de conferințe. Ne-am întors acasă, așteptându-ne să găsim o notă de mulțumire și un exemplar al scrisorii oficiale a societății, adresate firmei USAir și lui Kevyn. N-am găsit nimic.

Deși ne-am mai văzut cu vecina din când în când, nu ne-am oprit niciodată să stăm de vorbă cu ea. Eram cam supărat că nu i mulțumise lui Julie, care luase legătura cu compania aeriană și a cărei persuasiune plină de prietenie îl convinsese pe Kevyn să participe.

Peste câteva luni, i-am spus lui Kevyn:

„Știi, teoreia aceea de la societatea americana de combatere a cancerului n-a avut nici măcar amabilitatea sau mulțumească lui Julie pentru că a vorbit cu tine pentru biletele donate."

Răspunsul lui Kevyn:

„A, nici mie nu m-au mulțumit. Așa se întâmplă tot timpul. Ai fi surprins să știi câte organizații de caritate solicită donații, uită să spună mulțumesc și apoi nu mai dau nicăieri semn de viață.'

Morala povestirii este următoarea: neglijarea chestiunilor simple de amabilitate, cum ar fi să spui mulțumesc și să exprimi o apreciere, este un lucru stupid și nepoliticos. Cu toată munca grea a vecinei noastre, nouă și directorului de vânzări de la USAir ne-a lăsat o impresie negativă. Presupun că biletele i-au adus un preț bun și că societatea a avut de câștigat. Însă dacă va mai apela la noi sau la USAir, vecina noastră nu se va bucura de o primire călduroasă.

Sunt sigur că n-a vrut să fie nepoliticoasă. Pur și simplu a uitat un lucru elementar. A permis ca eforturile ei să fie puse în umbră de o neglijență.

Este atât de ușor — și se întâmplă atât de rar — să fim amabili cu adevărat față de oamenii care înseamnă foarte mult pentru noi, mai ales clienții. Iar răsplata este uimitoare. O regulă elementară a profesioniștilor din vânzări spune că, pentru a obține o comandă de la un client nou, costă de cinci ori mai mult decât o comandă de la un client vechi. În munca mea de consultant pentru companiile Fortune 1 000, n-am avut impresia că cifra e atât de mică. Organizațiile care au studiat bine problema au descoperit că e de cel puțin 10 ori mai costisitor să faci afaceri cu un client nou.

Când colaborez în calitate de consultant cu organizații de marketing, deseori încep prin a întreba:

„Ce faceți pentru a le da de știre clienților existenți că-i apreciați?"

Aproape în toate cazurile, răspunsul este revelator și jenant.

De obicei, firmele de vânzări investesc cantități uriașe de timp, bani și energie personală alergând după clienți noi. Apoi scapă mingea din mână.

Unul dintre subiectele mele preferate se referă la reducerea ratei de înlocuire a clienților. Eu folosesc o analogie vizuală cu o curea de transmisie. Imaginați-vă o curea de transmisie lungă, cam de un metru lățime, care se îndepărtează de dumneavoastră cu o viteză constantă. Dumneavoastră stați la un capăt al curelei, alături de un vânzător, iar cureaua se duce tot mai departe. La discursurile mele, prezint trei diapozitive care înfățișează cureaua de transmisie.

Primul dintre ele îl prezintă pe vânzătorul nerăbdător și entuziast, revărsându-și atenția asupra unui nou client — să-i spunem Harry — și ajutându-l să se suie pe curea. Asta corespunde cu cea mai comună și mai costisitoare sarcină din orice organizație de marketing: *Să câștigi clienți noi*. Prin reclame, expoziții, campanii promoționale prin poștă, vânzări prin telefon și, deseori, întâlniri de vânzări față-n față, încercăm să-i convingem pe potențialii clienți să cumpere ceva de la noi, „să se urce pe cureaua de transmisie".

Al doilea diapozitiv înfățișează aceeași scenă cu cureaua de transmisie. Acum, vânzătorul pândește cu atenție un alt candidat, sperând să-l transforme în client. Harry a progresat în relația sa — s-a deplasat pe cureaua de transmisie. S-ar putea chiar să cumpere de mai multe ori. Însă vânzătorul își concentrează atenția asupra noului candidat, încercând să-l suie pe curea și să l transforme în client. Între timp, prietenul nostru Harry se uita la ceas și se gândește:

„A trecut deja vreme de când vânzătorul nu mai era [illegible] de prima dintre [illegible] mai [illegible] important pentru el, iar acum nu-mi mai acordă atenție."

Firește, vânzătorul nu știe că Harry se simte neglijat. E prea ocupat cu a câștiga clienți noi ca să mai acorde atenție celei de-a doua sarcini importante din marketing: *Să păstrezi clienții pe cureaua de transmisie.*

În al treilea dialog, îl vedem pe același vânzător. Firește, îl convinge pe un alt nou candidat să devină client, să se urce pe cureaua de transmisie. Vedem alți clienți care și-au început de curând relațiile cu firma și se depărtează treptat, la fel ca Harry. Și iată-l pe Harry, undeva în depărtare, sărind de pe bandă. Este pe cale să se urce pe cureaua de transmisie a unui concurent. Acesta l-a făcut să se simtă din nou important și apreciat.

Majoritatea vânzătorilor neglijează complet cea de-a treia sarcină de marketing: *Află de ce se dau jos clienții de pe cureaua de transmisie.*

Rata de înlocuire a clienților unei organizații reprezintă viteza cu care noi clienți devin nemulțumiți și sar de pe cureaua de transmisie. În orice afacere, o relație cu un client poate fi văzută ca un flux al veniturilor viitor. Acest lucru este foarte clar mai ales în cazul firmelor care folosesc abonamente. Le costă foarte mult (la fel ca în orice altă afacere) să câștige un nou client. De exemplu, să luăm în considerare cablul TV. Dacă un client își face un abonament la cablu și peste câteva luni îl anulează, firma va pierde bani. Ca să rămână în afaceri, trebuie să câștige în mod relativ mulți clienți, pentru a asigura în mod constant un flux al veniturilor care să-i acopere cheltuielile. Dacă mulți dintre clienți anulează abonamentul la cablu, firma trebuie să-i înlocuiască.

O rotă mare de înlocuire este extrem de costisitoare. Gândiți-vă ce se întâmplă când vă anulați abonamentul la cablul TV. Sunt mai mulți funcționari care vă închid contul și completează documentele aferente. La domiciliul dumneavoastră sosește un reprezentant al firmei pentru a vă deconecta de la cablu. Calculatoarele sunt reprogramate pentru a vă șterge numărul de cont. Dar acestea sunt doar costurile evidente.

Trebuie să mai luăm în considerare costurile implicate în câștigarea unui nou client — în a-l determina să se uite pe cureaua de transmisie — pentru a înlocui venitul pe care-l furniza clientul nemulțumit, care tocmai a sărit de pe bandă. Pentru o firmă de cablu TV, asta înseamnă mai multă reclamă, scrisori publicitare, vânzări prin telefon, bonusuri speciale și chiar vânzări din ușă-n ușă.

De ce dispar clienții? Una dintre statisticile citate cel mai des la seminariile de la sfârșitul anilor '80 provine de la asociația restaurantelor din Wisconsin. Acest studiu a relevat ca, atunci când clienți nu mai frecventează un anumit restaurant, motivele sunt următoarele:

1% Au murit
3% S-au mutat
5% Și-au format alte obiceiuri
9% Au preferat să meargă la un alt restaurant
14% Erau nesatisfăcuți de produs (de mâncare)
68% Se simțeau tratați cu neglijență sau indiferență

Nu cunosc niciun studiu general la nivel național care să determine de ce se dau jos clienții de pe curelele de transmisie, dar procentele de mai sus mi se par destul de corecte. Mai mulți clienți de-ai mei au întreprins studii costisitoare ca să-și obțină propriile con-

cluzii. Locul întâi îl ocupă întotdeauna același motiv: clienții se simt neglijați.

Odată ce directorii de marketing pricep adevăratele costuri ale abandonării clienților, vor să afle metoda cea mai eficientă de a-i păstra mai multă vreme pe curoaua de transmisie. Metoda cea mai la îndemână este ridicol de simplă: amintiți-vă să spuneți „te rog" și „mulțumesc".

În orice afacere, e atât de ușor — și de profitabil — să îmbunătățești eforturile de păstrare a clienților. Nu e nevoie să trimiteți cadouri costisitoare sau să concepeți o campanie sofisticată pentru a le mulțumi clienților. Un „mulțumesc" simplu, sincer și personal este suficient.

Relațiile personale pot fi foarte asemănătoare cu relațiile din afaceri. Prieteniile și căsniciile tind să se destrame din același motiv — neglijarea amabilității. Puteți să aplicați cu ușurință același principiu al „curelei de transmisie" și în relațiile care nu sunt legate de afaceri. Succesul dumneavoastră în construirea și întreținerea oricărui tip de relație depinde de aceleași trei aptitudini: Inițiere, Grijă și Recucerire. Indiferent [illegible] o simplă relație cu un vecin, gândiți-vă că trebuie să-i urcați pe curoaua de transmisie, să-i păstrați aici și să aflați ce vă rezerva bine atunci când sar de pe ea.

Câștigați cu ei „câștigați pozitiv" din nume [illegible] de bază. Nu uitați niciodată să spuneți „te rog" și „mulțumesc" atunci când este cazul. Și nu așteptați până când se așteaptă de la ei lucrul acesta. Din când în când mai trimiteți câte o felicitare poștală, mai dați un telefon unui client sau treceți pe la vecinul care v-a ajutat ca să i spuneți mulțumesc. Dacă vă amintiți ușor de „te rog" și „mulțumesc" sunt cuvinte magice nu exagerează deloc.

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Amintiți-vă să folosiți amabilitățile obișnuite în relațiile cu ceilalți, mai ales în cele pentru care aveți tendința să nu depuneți prea mult efort. Nu faceți economie de „te rog" și „mulțumesc".

În loc să spuneți:

„Oamenii aceia de la curățătorie fac treabă bună",

spuneți:

„Vă mulțumesc că întotdeauna vă purtați așa de frumos cu mine și aveți grijă de hainele mele. Apreciez serviciile dumneavoastră excelente."

În loc să spuneți:

„Trebuie să găsim o cale de a obține 1 000 de clienți noi în acest trimestru".

spuneți:

„O să mă asigur că toți clienții noștri știu cât de mult îi apreciem."

În loc să spuneți:

„Soția mea, Mia, e grozavă. Îngrijește copiii, face mâncare bună, ține casa curată și muncește din greu. Sunt norocos",

spuneți:

„Iubito, te apreciez. În acest weekend o să fac ceva special ca să-ți arăt cât de mult înseamnă când îți spun «Mulțumesc»."

În loc să spuneți:

„Trebuie ca îl aprecez.”

spuneți:

„Merituoso.”

49

Spuneți că vă pare rău

În urma unui audit al contului dumneavoastră de cheltuieli, managerul vă cheamă în birou și vă ia la întrebări în legătură cu un bon de la restaurant care nu pare să fie legat de serviciu. Firește, iese la iveală că în urmă cu trei luni ați trecut o masă cu familia pe cartea de credit a companiei.

Spuneți cu voce tare:

„Având în vedere câte hârtii învârtim pe-aici, m-aș mira să fie singura situație de acest gen. Pun pariu că fiecărui om din firmă l-au mai «scăpat» din când în când câteva note personale pe cheltuiala companiei. Nu puteți să mă acuzați numai de greșesc și eu din când în când."

Apoi spuneți:

„Aveți perfectă dreptate, a fost o masă personală și n-ar fi trebuit s-o trec în contul de cheltuieli. Îmi pare rău că eu mi am dat singur seama și pe viitor o să fiu foarte atent. Este greșeala mea și îmi cer scuze."

Care dintre angajați inspiră mai multă încredere? A cărui reacție este demnă de respect? Pe cine ar putea recomanda managerul pentru promovare?

Când sunați la o companie aeriană pentru a rezerva un loc, la un loc de parcare sau la o companie de taxi, la Centrul de relații cu clienții al băncii ca să aflați situația curentă a contului, apelul dumneavoastră este preluat mai întâi de un dispozitiv de distribuire automată a apelurilor (ACD — *Automatic Call Distributor*). În zilele de azi, acest tip de dispozitiv electronic este utilizat în aproape toate marile centre telefonice.

Un avantaj major al sistemului ACD este că le permite apelanților să intre în legătură chiar cu persoana potrivită. Sistemul ACD analizează fiecare apel și identifică rapid ce număr gratuit a format apelantul, din ce parte a țării telefonează și, în unele cazuri, telefonul pe care-l folosește. Apoi direcționează apelul către un agent specializat în tipul de întrebări pe care, probabil, le va pune apelantul. Managerii centrelor telefonice se bazează pe sistemele ACD pentru că acestea le oferă analize foarte utile ale activității reprezentanților. Pentru orice angajat, grup de supervizare, schimb de lucru sau oră a zilei, managerii pot afla câte apeluri au fost efectuate, la câte s-a răspuns, durata medie a convorbirilor, cât timp a petrecut reprezentantul cu prelucrarea documentelor și așa mai departe.

Managerii urmăresc și statistici legate de „indisponibilitate", numite „procentul timpului disponibil/indisponibil". Când un anumit reprezentant preia o mulțime de apeluri, cu pauze foarte scurte între ele, „disponibilitatea" lui de a vorbi cu clienții este ridicată. Când angajatul amână lucrurile, pierde prea mult timp cu hârtiile, stă de vorbă cu colegii și evită contactul cu clienții, raportul lui indică un procent ridicat de „indisponibilitate".

Unul dintre managerii centrului de apeluri al unui client de-al meu a decis să atârneze în sediul firmei un raport cu statisticile tuturor reprezentanților. Pentru a evita orice situații penibile, a lăsat numerele de identificare. Doi reprezentanți, Stanley și

Stephanie au examinat raportul și au observat că procentele lor erau neînsemnate. Pierdeau mai puține apeluri decât colegii lor și le lua mai mult timp să se ocupe de ele.

În munca mea de consultant pentru mulți manageri ai centralelor de apeluri, n-am reușit încă să descopăr un sistem ideal de măsurare a performanțelor sau de alocare a comisioanelor, de planificare corectă a schimburilor și așa mai departe). Există întotdeauna cineva care se dovedește mai deștept decât orice sistem implementat de manager.

Stanley a reușit să păcălească sistemul ACD din centrul în care lucra. Și-a dat seama că dispozitivul numără câte minute este ocupat telefonul, de câte ori sună și cât durează conversațiile. Dar nu „trage cu urechea" ca să vadă cu cine vorbește agentul — sau dacă vorbește.

Prin urmare, Stanley forma numărul lui de acasă, lăsa telefonul să sune trei minute, apoi închidea și suna din nou, aștepta și iar închidea etc. Sistemul ACD înregistra fiecare apel ca aparținând unui client. La următoarea afișare a datelor statistice, cifrele lui Stanley cunoscuseră o îmbunătățire spectaculoasă! Numărul mediu de apeluri din fiecare zi crescuse de la 47 la 99! Conform statisticilor, era aproape tot timpul la telefon. Durata medie a unei conversații era pe măsura medie a celorlalți angajați. Dădea impresia unui om foarte productiv.

Stephanie, o angajată nouă, se zbătea și ea să-și îmbunătățească propriile statistici. Bunul Stanley i-a arătat metoda lui. Pesemne datorită lui, ea a cunoscut de asemenea o îmbunătățire uimitoare.

Firește, managerul a observat aceste schimbări spectaculoase și i-a întrebat pe amândoi care este explicația.

Stephanie a recunoscut că a trișat, și-a asumat responsabilitatea pentru ceea ce făcuse, și-a cerut scuze și n-a mai continuat. Performanțele i-au îmbunătățit pe zi ce trece și, după câte săptămâni, s-a bucurat de un viitor luminos la firma respectivă.

Stanley a dat vina pe mediul de lucru tensionat. Asta a dus la concedierea lui.

Când eram student la Universitatea California din Santa Barbara, m-am găsit o slujbă de vis. Am fost angajat ca reprezentant de vânzări în campus al PWA (o companie aeriană americană). Nu câștigam prea mulți bani, dar aveam avantaje incredibile! Aveam 20 de ani și posibilitatea de a călători nelimitat cu avionul! Mă întrebam în fiecare săptămână:

„Ș-stau în campus weekendul ăsta, să cheltuiesc câțiva dolari la teatru și pe mâncare și să joc fotbal? Sau să iau cursa de Londra, să văd două filme la dus și două la întors, să mă delectez cu patru mese pe drum și să mă plimb câteva ore prin Anglia, fără să cheltuiesc niciun ban?"

N-am petrecut prea multe weekenduri în campus. Ca reprezentant de vânzări al unei companii aeriene, ai de-a face în mod inevitabil și cu clienți care uneori s-au întors dintr-un zbor de coșmar făcut cu un avion al firmei tale. Îmi amintesc cum am fost aracat [illegible] de dimineață cu zboruri [illegible] pe hăleșți într-un [illegible] prin Europa. Am mers cu el până la Frankfurt, apoi mi-am luat rămas-bun, urmând ca el să cânte pentru o contesă austriacă și apoi [illegible] spre casă. Eu mi-am oprit la Berlin, să-i fac o vizită unui prieten.

Peste două săptămâni, în campus, directorul s-a năpustit asupra mea:

„Nu mai zbor niciodată cu PWA! Firma ta a pierdut toate bagajele grupului în zborul de la Roma la Paris. Noi am luat cursa de la Madrid la Los Angeles și am venit acasă prin Lisabona, Philadelphia și Kansas City. Ce ai de spus despre asta?"

Șeful și mentorul meu de la TWA, Paul Oglesby, era o matroană de un [illegible] înainte ca accidentările suferite să-l obligă să renunțe la fotbalul profesionist. Una dintre cele mai importante lecții învățate de la el a fost următoarea:

„Când ai greșit, nu te justifica. Spune sincer: «Aveți perfectă dreptate și nu vă învinovățesc că sunteți supărat. Îmi pare rău că v-am încurcat socotelile.»"

Când tirada directorului [illegible] m-am urmat sfatul lui Paul și mi-am cerut scuze în mod sincer, fără a căuta să mă dezvinovățesc. Anul următor, corul bărbătesc a zburat tot cu TWA în turneul european.

Când corporația Chrysler a fost acuzată că readuce în poziția zero kilometrajul automobilelor noi după ce directorii le folosiseră în scopuri personale, ce-a făcut Lee Iacocca? A recunoscut că era adevărat, nu și-a găsit scuze (de fapt, a spus că firma Chrysler fusese „tâmpită" pentru că lăsase [illegible] și a oferit despăgubiri proprietarilor afectați, ale căror mașini „noi" chiar fuseseră folosite. Lipsa de onestitate a costat compania penalități și despăgubiri în valoare de cel puțin 20 de milioane de dolari. Dacă secretarul firmei n-ar fi ales să-și recunoască greșeala, urmat amenzile ar fi depășit 100 de milioane de dolari. Dar el a spus adevărul. Prin urmare, performanțele companiei s-au menținut în fața publicității potențial devastatoare. Secretarul însuși s-a menținut imaginea de om cinstit și firav.

Urmați sfatul lui Paul Oglesby, când ați greșit dumneavoastră personal sau când organizația pe care o reprezentați s-a purtat neprietenos cu un client, soluția ideală este să vă [illegible] și vă asumați responsabilitatea, să vă cereți scuze, să promiteți că veți

face tot ce vă stă în putință ca să îndreptați lucrurile și să faceți imediat le schimbe.

Notă succintă

Ce puteți face mai mult:

Ori de câte ori faceți o greșeală, recunoașteți imediat și spuneți că vă pare rău. Dezamorsați posibilele izbucniri emoționale, evitați confruntările și consolidați respectul celorlalți față de caracterul dumneavoastră; priviți adevărul în față, recunoașteți-vă faptele și cereți-vă scuze.

În loc să vă spuneți:

„Cum toată lumea bea vin roșu, n-o să-și dea seama niciodată că eu l-am pătat canapeaua cea nouă. Probabil că nici nu va observa până mâine dimineață",

spuneți:

„Wayne, îmi pare rău, dar am vărsat niște vin pe canapeaua ta. Hai să turnăm repede niște detergent ca s-fie, ca să nu se facă pată."

În loc să spuneți:

„Nu da vina pe mine pentru că dosarele clienților mei sunt în ordine. Ce fac ceilalți?"

spuneți:

„Îmi pare rău că ți-a fost greu să găsești dosarele de la birou. Le voi lăsa pe mâine până vineri."

În loc să spuneți:

„Uite, știu că nu e o situație plăcută. Nu da vina pe mine. Nu am avut ce să fac",

spuneți:

„Îmi pare rău, era responsabilitatea mea."

IX

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...
Își împărtășesc mândria

Un om cu un limbaj pozitiv nu se mulțumește doar să-și susțină propria imagine și stimă de sine, ei are grijă să-i bucure și pe ceilalți.

Am început să scriu această carte cu o anumită intenție. Efortul meu a izvorât dintr-o nevoie cu care m-am confruntat personal. Privind înapoi, îmi dau seama că multe dintre alegerile pe care le-am făcut în viață au fost motivate de aceeași dorință: să fiu apreciat și aplaudat. Am descoperit că nu sunt singurul care-și dorește acest lucru.

Acest ultim capitol este cel mai important mesaj al meu pentru dumneavoastră.

50

Sunetul făcut de un om care bătea din palme

Tocmai ați citit schița unui plan strategic pe termen lung pentru organizația dumneavoastră, pregătit de o echipă interdepartamentală de proiect pe care ați alcătuit-o dumneavoastră. Este de-a dreptul extraordinar.

Spuneți cu voce tare:

„Șefule, ăsta e planul strategic pe care l-a alcătuit echipa mea de proiect. Au făcut o treabă foarte bună; este cel mai bun plan pe care l-am avut de multă vreme. Cred că se simt tare mândri de ei."

Apoi spuneți:

„Echipă, sunt mândru de fiecare om care a lucrat la acest proiect. Ați făcut o treabă grozavă și o că am grijă ca șeful să știe cât sunt de mândru. După ce voi trece planul în revistă (mai mult pe el, o să îl conturez în amănunt reacțiile. Până atunci, vreau să știți că eforturile voastre extraordinare sunt evidente. Vă mulțumesc."

Cine este liderul a cărui echipă va simți că eforturile ei au fost apreciate cu adevărat? Cine face o mare greșeală presupunând că echipa lui e, deja, apreciată?

Tatăl meu, Merle Walther, s-a născut în 1908 și a crescut în Sacramento, California. Erau o familie mare — cinci copii, el fiind cel mai mic — și nu prea aveau bani. Tata avea înclinație și talent la baseball. Era binecunoscut în [illegible] și [illegible] pare că era un jucător [illegible]. Atât de bun, încât un căutător de talente din Detroit l-a recrutat ca să joace baseball profesionist. Tata își amintește de clădirea în care acesta a intrat în casă ca de o experiență aproape religioasă. Visul lui era să joace în marile ligi și își imagina cât de mândri aveau să fie ai lui dacă urma să devină o celebră vedetă a baseballului.

În modesta cameră de zi pe care bunicul meu, John, o [illegible] în [illegible] fost grajd, recrutorul îi ceru acestuia pur și simplu să îl ducă pe Merle la Detroit, ca să se alăture echipei. Tata își amintește că bunicul i-a spus:

> „Am auzit despre jucătorii ăia de baseball. Beau. Fumează. Alungă după femei. Iar după câțiva ani, [illegible] Nu [illegible] despre ăst[illegible]. Fiul meu e și merge la colegiu."

Tata a simțit că i se frânge inima, dar n-a protestat. La urma urmei, bunicul John era un „cap al familiei" de tip german, iar când spunea NU, asta rămânea. Sunt sigur că tata a fost foarte afectat de decizia tatălui său. Dorința lui cea mare era să joace baseball.

Tata s-a [illegible] la colegiu și s-a dovedit foarte bun în [illegible] electronică. A obținut un post bun la *Pacific Telephone and Telegraph Company* și s-a specializat în transmisiunile prin microunde.

Când a izbucnit al Doilea Război Mondial, s-a înrolat voluntar în Marină și a devenit operator radar pe un distrugător din Pacificul de Sud. Sunt sigur că atunci când s-a întors pe uscat a jucat foarte mult baseball în echipele Marinei.

După război, m-am născut eu. Ce credeți că a vrut tatăl meu să fac? Ap[illegible] să joc baseball.

În copilărie, îmi amintesc cum tata mă antrena intens la prinderea mingii în curtea din față. Pentru mine nu era o distracție, ci o corvoadă. Dar mia vrea să muncesc din greu ca să devin vedeta pe care tatăl lui nu-l lăsase să devină. M-a obligat să mă înscriu în liga juniorilor.

Am dovedit de timpuriu o înclinație spre vânzări. Toți vecinii și prietenii de familie spuneau că am darul negocierii. Întotdeauna vindeam cele mai multe bilete pentru echipa cercetașilor și am înființat o serie de „firme" de vânzări de cartier, care comercializau cărți poștale, lemne de foc, coarde de extensie, suporturi pentru vase și benzi desenate folosite. Eram în stare să vând orice. Baseballul nu făcea decât să mi încurce activitățile de vânzări.

Nu-mi amintesc ca tata să mă fi felicitat vreodată pentru că eram un mic vânzător mât de abil. În schimb, subtimia aceasta a lui fiu era un junăton de baseball lamentabil.

În cele din urmă, mi-am luat inima în dinți și i-am spus tatei că în sezonul următor nu voi mai juca în liga juniorilor. Prin urmare, s-a înscris el, pe post de arbitru șef. Bietul tatal Probabil că-i era groaznic de rușine când alți arbitri îl întrebau de ce fiul lui nu joacă în nicio echipă.

Cât am fost la liceu, tata a activat în continuare ca arbitru în liga juniorilor. Eu am ajuns tinerel să evit sporturile de echipă. Acum activam în programul *Junior Achievement*, câștigam concursuri de vânzări și fusesem ales de colegi drept conducător al firmelor noastre model. Tatăl nu-mi [illegible], nu dorea decât să joc baseball.

Când am absolvit liceul, am primit numeroase distincții la învățătură și pentru sportul activ, dar nici una pentru atletism. Tata a avut grijă să scoată asta în evidență.

La [illegible] am primit [illegible] și [illegible] publică pe care am absolvit-o *summa cum laude*. Tata mi-a spus că e mândru de mine și că ar fi vrut ca măcar să mă fi înscris în echipa de baseball a universității.

La școala postuniversitară, îl sunam pe tata ca să-i spun cât de bine mă descurcam la cursurile MBA, iar el încerca să-mi spună cât de bine juca echipa *San Francisco Giants*. În cele din urmă, s-a dat bătut: „Sigur că îți [illegible] pasă de baseball. Nu ți-e pasat niciodată. Ești un antitalent la sport."

Peste mai mulți ani, când am terminat prima mea carte, *Phone Power*, m-a surprins faptul că, din toate subiectele posibile, eu aleseseem telefoanele. Tata se pen[illegible] [illegible] pentru o [illegible] telefonului. Se [illegible] în pustiu [illegible] ș-o câștige [illegible] măcar pe [illegible] baseball.

[illegible] [illegible] [illegible] [

pensionar singur (mama mea murise de câțiva ani), mi-a spus că probabil nu va putea veni la conferința mea. Deși se bucura de o sănătate excelentă și sala de conferințe era la mai puțin de o jumătate de oră de casa lui, el mi-a spus:

„E imposibil să găsesc un loc de parcare în San Francisco și, în orice caz, nu-i voi da unui om pentru dolari unui valet pentru doar ca să mi pun bine mașina."

Ei bine, tata a venit. Iar eu eram în fața o mulțime de zile mari. Când mi-am terminat prezentarea, tata s-a ridicat în picioare și a început să aplaude, mușcându-și buza de jos. Am avut parte de multe ovații extraordinare, dar nicăieri nu a răsunat atât de puternic ca aplauzele lui.

Acum, în timp ce scriu, ochii mi se umezesc la amintirea a ceea ce-am simțit când tata mi-a spus ceea ce tânjisem să aud toată viața:

„Fiule, sunt mândru de tine."

Ori de câte ori îi împărtășesc publicului această poveste, la sfârșitul programului ce scenă se urcă mai mulți oameni. Un om mi-a spus:

„Mama/tatăl meu era exact la fel. Nu mi-a spus niciodată «Sunt mândru de tine», deși voiam atât de mult să aud asta. De ce le este atât de greu părinților să spună acele cuvinte?"

Odata ce mi-am deschis sufletul, îmi urmează și alții exemplul. Și aceștia ca mai sunteți poate dumneavoastră. Când spun povestea despre tatăl meu și dorința lui ca eu să fiu ceva ce nu sunt, văd că mulți oameni din public reacționează emoțional. În loc să vină la mine după aplauze, sper că se duc direct la cei de lângă ei, din hol, și-i sune pe cei de care sunt mândri.

Este remarcabil cât de obișnuită este această dorință [illegible] biografia lui Irin Lungin, intitulată *Ragman's Son* (Fiul peticarului), el pune multe dintre realizările sale pe seama străduinței de a fi re[illegible]

După ce a fost timp de 10 ani una dintre gazdele programului *Good Morning America* de la postul ABC, Joan Lunden își povestește viața și cariera într-un articol din revista [illegible]. Tatăl ei a murit pilotându-și micul său avion, pe când Joan avea 13 ani.

[illegible] *mă voi bucura fericirea numai pe propria mea putere și că voi prelua controlul asupra vieții mele.*"

În încheiere, a fost întrebată dacă este mulțumită [illegible] și un contract de 10 milioane de dolari.

[illegible] *spacol* să vadă succesul meu. Dacă mă privește de [illegible] de sus, sunt sigură că este mândru de ceea ce [illegible] *mă ajut valorilor pe care ei ar fi vrut să le am.*"

[illegible] cu mine ne-am împăcat. Discursul din San Francisco, în finalul căruia îmi spusese „Sunt mândru de tine", a fost o piatră de temelie a relației dintre noi. Când i-am [illegible] pozitivul lui a fost.

„Cred că glumești. De când le-ai născut, le-am spus [illegible] asta?"

Ei bine, acum știu. Și mă simt extraordinar.

[illegible] e revelator [illegible] sute și mii de oameni [illegible] din greu ca să le câștig aprecierea. Timp de ani întregi, ovațiile lor m-au ajutat să compensez incapacitatea tatălui meu de a-mi spune cât este de mândru de mine.

După cum a spus William James:

„Cel mai profund principiu al naturii umane este dorința arzătoare de a fi apreciat."

Poate fi șocant să mă gândesc la oamenii pe care îi voi întâlni se străduiesc din greu să fie remarcați și apreciați. Este un instinct natural, care pentru mulți dintre noi rămâne nesatisfăcut. Oamenii pe care îi cunoașteți și [illegible] sunt [illegible] apreciați. Poate că au [illegible] de aprecierea celor pe care îi iubesc.

Dacă ați fi să faceți [illegible] după ce [illegible] oameni [illegible] pe cei pe care îi iubiți [illegible]

Notă succintă

Ce puteți face acum:

Găsiți-i pe cei [illegible] oamenii de care sunteți mândru să știe acest lucru.

În loc să spuneți:

„Fiica mea este o elevă extraordinară. Toată lumea o [illegible] elevă. Sunt mândru de ea"

spuneți:

„Draga mea, sunt foarte mândru de tine. Ești o elevă [illegible] colegi pricepuți extraordinari și ești minunată."

În loc să spuneți:

„Ioan este [illegible] are un viitor [illegible] care e de [illegible] în departamentul meu și bănuiesc că [illegible] va fi pregătit pentru [illegible]. Cred **că este tare mândru de el",**

spuneți:

„Gordon, te descurci foarte bine în cariera ta și munca ta este foarte valoroasă pentru firmă. Știu că ai un viitor extraordinar la noi. Sunt mândru de tine."

În loc să spuneți:

„Organizarea noastră face o treabă grozavă cu seminariile astea fantastice, care ajută atâta lume".

spuneți:

„[illegible] de [illegible] executiv al [illegible] noastre, îmi dau seama că n-am avut niciodată o echipă de conducere atât de grozavă. Vreau să știi că nu [illegible]

În loc să spuneți:

„Sunt sigur că știe că sunt mândru de el/ea",

spuneți:

„Sunt mândru de tine."

X

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

Acționează acum

Un limbaj pozitiv vă influențează în bine toate aspectele vieții dumneavoastră, de îndată ce începeți să-l folosiți.

Pentru a vă forma un limbaj pozitiv, trebuie să parcurgeți trei etape esențiale: (1) decideți că vă veți schimba, (2) construiți vă un sistem de sprijin pentru a păstra pe drumul cel bun, (3) urmăriți-vă propriul progres pentru a vă păstra avântul.

1. Decideți să vă schimbați un limbaj pozitiv.

Acum sunteți pregătiți pentru o schimbare de atare importanță. Ca oameni mai bine de cuvânt, vă propuneți mai repede în cariere și să vă bucurați de relații mai împlinite.

Citind exemplele din această carte, ați observat, probabil, [illegible] Nu este de ajuns să fii un mare șef de corporație ca să beneficiezi de avantajele limbajului pozitiv. Acestor principii funcționează indiferent dacă sunteți vânzător, supervizor, începător în cariera dumneavoastră sau un lider al organizației — și le vor aduce avantaje deopotrivă părinților, prietenilor, clienților și [illegible] din viața dumneavoastră.

Tehnicile limbajului pozitiv sunt dificil de însușit? Cu siguranță nu. Nu trebuie să învățați cuvinte noi și nici trucuri privind aplicarea principiilor.

Odată ce ați luat decizia, e ușor să treceți la acțiune.

2. Construiți un sistem de sprijin

Avantajul cu un partener este cel mai important lucru pe care-l puteți face pentru a vă forma un limbaj pozitiv. Invitați o persoană cu care lucrați, alături de care trăiți sau cu care sunteți bun prieten să vi se alăture în această întreprindere. Nimic nu se compară cu un [illegible] cu atenția [illegible] și nu vă [illegible] expresii negative în [illegible]. Decideți-vă să vă ajutați unul pe celălalt, supravegheați-vă [illegible] limbajul. Puteți folosi o [illegible] subtilă, de exemplu, să faceți cu ochiul sau să vă [illegible] [illegible] O variantă este [illegible] [illegible] de plăcut. [illegible] Când partenerii dumneavoastră vă aud că le folosiți [illegible]

Pe [illegible] de [illegible], [illegible] [illegible] multe persoane o după. În viața profesională și personală. Dacă aveți copii, ajutați-i să se pregătească pentru [illegible] pozitiv. Nu e nevoie de prea multe stimulente ca să vă bucurați de sprijinul lor plin de zel în scopul dumneavoastră de a vă „curăța" vocabularul. Oferiți-i copilului o bomboană de fiecare dată când vă prinde că spuneți „dar" în loc de „și" — iar în curând vechile [illegible]

3. Urmăriți-vă progresul.

Veți observa ce schimbare produce în viața dumneavoastră un limbaj pozitiv și veți deveni conștient de persoanele din jur care nu-l folosesc. De fiecare dată [illegible] „din avut noroc", „dacă vrea Dumnezeu" sau „Mă încerc", veți observa ce impresie negativă produce o asemenea expresie asupra ascultătorilor. Asta vă va ajuta să progresați în mod constant.

Toate cele 50 de expresii ale limbajului pozitiv sunt prezentate pe scurt în secțiunea „Referință rapidă", din [illegible] care urmează. Pe măsură ce vă însușiți fiecare expresie, observați-vă succesele și răsplătiți-vă recompensele. Amintiți-vă faptul că limbajul pozitiv nu este o destinație finală. Este o călătorie continuă — așa că bucurați-vă de ea!

Mi-a făcut plăcere să scriu această carte pentru dumneavoastră, iar [illegible] de a [illegible] exemple și a [illegible] [illegible] pentru ei [illegible].

Bucurați-vă cât mai mult de ceea ce poate aduce un limbaj pozitiv!

Cu [illegible] R. [illegible]

MIC GHID DE NOTE SUCCINTE

[illegible] pagini [illegible] Mentorul [illegible] ghid de referințe, cu exemple [illegible] se [illegible] tehnici de limbajului pozitiv.

CUM CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

1. PRIMA TEHNICĂ A ARTIFICIILOR POZITIVE

1. *Mi-ar face plăcere să...*

De [illegible] spunem „Va trebui să", [illegible] „va va **face plăcere să**". Ce [illegible] schimbarea pe care o [illegible] celorlalți față de [illegible].

În loc să spunem:

„Va trebui să fac aceasta",

spuneți:

„Voi face aceasta cu plăcere".

2. Veți încerca sau veți FACE?

Spunând că [illegible] și tuturor celorlalți ceea ce **veți** face, nu ceea ce **veți încerca** să faceți.

În loc să spuneți:

„Am [illegible] lucru",

spuneți:

„Voi face acest lucru."

3. Spuneți ce anume vreți să faceți

Folosiți „Vreau să" pentru a descrie rezultatele pozitive [illegible] în loc [illegible] ce [illegible] să [illegible]

În loc să [illegible]

„Ar-[illegible] vrea [illegible] informații [illegible]",

spuneți:

[illegible]

4. N-am mai făcut asta și POT să...

Când [illegible] abilitățile [illegible] vocabular.

În loc să spuneți:

[illegible]

spuneți:

„Încă n-am făcut asta și pot să o fac."

5. Refuzați să fiți neajutorat

Dacă [illegible] neajutorat [illegible] nu [illegible] personală. Folosiți [illegible] pen-

ru a promova o atitudine pozitivă și pentru a vă întări capacitatea naturală a trupului de a combate maladia.

În loc să spuneți:

„Starea mea este fără speranță: nu o pot schimba",

spuneți:

„Îmi pot îmbunătăți calitatea vieții."

6. „Când", nu „dacă"

Când vă auziți începând o întrebare cu „dacă...", reformulați-o astfel încât să reflecte o așteptare pozitivă.

În loc să spuneți:

„Mă întreb dacă voiți să...?"

spuneți:

„Când veți...?"

7. Nu vă faceți problemă!

Înlocuiți cuvintele „problemă", „[illegible]" sau „[illegible]" și [illegible] pe gândire [illegible].

În loc să spuneți:

„Mi-e teamă că va fi o problemă",

spuneți:

„Pare să fie o provocare interesantă."

8. Proiectați-vă pe viitor în propriul personal de [illegible]

Înlocuiți obișnuitele expresii care vă limitează cu afirmații care vă dau putere.

În loc să spuneți:

„Nu mă pricep la asta",

spuneți:

„Devin mai bun la asta."

9. Faceți-vă investițiile profitabile!

Folosiți cuvântul „investiție" ca „investiție" atunci când vorbiți despre cum vă veți folosi timpul, banii și alte resurse.

În loc să spuneți:

„Am cheltuit bani și timp pe niște cursuri serale",

spuneți:

„Voi investi bani și timp în cursuri serale, ca să fiu pregătit să avansez în cariera mea."

10. Nimic nu este imposibil!

Îndepărtați cuvântul „imposibil" din vocabularul dumneavoastră. Folosiți o expresie „puteți" și mai curând pentru a descrie ceea ce în prezentă, nu puteți realiza.

În loc să spuneți:

„Este imposibil",

spuneți:

„Va fi nevoie de eforturi deosebite, dar e posibil."

11. Fiți un model de urmat!

Fiți conștienți de atenția și folosiți un limbaj pozitiv ori de câte ori vă aflați în preajma copiilor. Dați-le un exemplu bun și ajutați-i să-și modeleze viitorul. Nu uitați că pe viitor vor [illegible]

În loc să spuneți:

„Ești un copil rău, din cauza ta [illegible]",

spuneți:

„Ești un copil bun și purtarea asta nu este acceptabilă."

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

II. ÎI APRECIAZĂ PE CEI CARE MERITĂ

12. Ce scuză aveți?

[illegible] pentru cusururi imaginare. Semenii vă sau uitat de „problema" dumneavoastră.

În loc să spuneți:

„Îmi cer scuze pentru [illegible] mea",

nu spuneți nimic!

[illegible]

Nu sunteți o persoană neglijabilă din niciun punct de vedere. Vorbiți cu [illegible] mănunte despre dumneavoastră, despre convingerile și realizările dumneavoastră.

[illegible]

„Eu sunt doar...",

spuneți

„Eu sunt..."

14. E vorba de „noroc" sau de eforturile dumneavoastră?

[illegible] rolul pe care l-ați jucat în obținerea acestor realizări, [illegible] de dumneavoastră [illegible] de ceilalți.

„În loc să spuneți:

„Am avut noroc",

spuneți

„Am făcut planuri bune și am muncit din greu."

15. Ceea ce ei nu știu n-are cum să-i afecteze

Probabil că sunteți cel mai aspru critic al camerei voastră. Mai bine bucurați-vă de tot ceea ce știți să faceți.

În loc să spuneți:

„Nu mă pot pune la masă",

apucați-vă de treabă fără să vă cereți scuze nimănui.

16. Ken și Spencer aveau dreptate!

Acordați-vă răgazul să faceți complimente oamenilor care au contribuit pentru realizările lor, mai ales celor care nu se bucură de ele.

În loc să spuneți:

„Nu mă pot ocupa de tot ce trebuie prin casă",

spuneți:

„Dragă mamă, îmi poți oferi puțin ajutor prin casă și apreciez asta."

Folosiți expresii neutre sau pozitive cu referire la înaintarea în vârstă. Nu vă erodați vitalitatea vorbind negativ despre îmbătrânire.

În loc să spuneți:

„Mă simt din ce în ce mai rău. Îmbătrânesc",

spuneți:

„Mă simt bine."

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

III. IȘI REVIN RAPID

18. Oare istoria se repetă?

[illegible] vă confruntați cu un „eșec", veți fi în [illegible] puteți învăța din experiență respectivă.

În loc să spuneți:

„Am dat greș".

spuneți:

„Iată ce am învățat..."

19. Dacă ceva [illegible]

[illegible] neașteptate și spuneți: „Asta-i o veste grozavă. Înseamnă [illegible]" și veți găsi posibilele consecințe pozitive.

În loc să spuneți:

[illegible]

spuneți:

[illegible]

20. Numai de-aș fi...

Concentrați-vă atenția și îndreptați-o asupra a ceea ce vreți face pentru a vă modela viitorul într-o manieră pozitivă. Nu vă atașați de trecutul care nu mai poate fi [illegible] de ceea ce vreți pentru viitor.

În loc să spuneți:

„Numai de-aș fi...",

spuneți:

„Începând de acum, voi..."

21. Să o ieși de la început

Când trece[illegible] perioada dificilă, începeți-vă afirmațiile într-un limbaj pozitiv și rostiți-le cu voce tare. Nu vă mulțumiți să gândiți; treceți la fapte.

În loc să vă gândiți:

„Sunt un [illegible]”,

spuneți:

„Sunt un învingător.”

22. Ne vom reveni

Când vă dați seama că descrieți o situație dificilă ca pe [illegible], [illegible] descrierea [illegible]

În loc să spuneți:

„Mă scufund”,

spuneți:

„[illegible]”

23. S-a terminat!

Când lucrurile par să se precipite către un final [illegible] se poate [illegible]. Acceptați această eventualitate ca și cum deja s-ar fi adeverit și spuneți-vă: „Asta este, s-a terminat.” Apoi treceți la treabă și folosiți-vă energia [illegible] un rezultat pozitiv.

În loc să spuneți:

„[illegible]”,

spuneți:

„Chiar dacă s-ar întâmpla tot ce poate fi mai rău, o să supraviețuiesc. Așa că n-are nicium rost să-mi fac [illegible] terminat. Acum mă voi strădui să îmbunătățesc situația.”

CEI CARE FOLOSESC UN LIMBAJ POZITIV...

IV. ÎȘI ASUMĂ RESPONSABILITATEA

24. Aveți grijă pe cine arătați cu degetul!

Arătând cu degetul [illegible] vă [illegible] sau vă [illegible], dând vina pe altcineva sau susținând că un lucru este responsabilitatea altcuiva, concentrați-vă asupra celor trei degete care arată spre dumneavoastră.

În loc să spuneți:

„Mă superi atunci când...",

spuneți:

„Mă simt supărat când..."

25. Folosiți timpul pe care îl aveți la dispoziție

Renunțați la expresiile care sugerează că nu aveți niciun control asupra timpului dumneavoastră — [illegible] limbajul dumneavoastră.

În loc să spuneți:

„Trebuie [illegible]",

spuneți:

„Mă voi descurca, dacă-mi gestionez timpul și renunț la proiectele mai puțin importante."

26. Nu contează ce vă [illegible] emoțional la aceasta

Asumați-vă responsabilitatea față de situația dumneavoastră din prezent și luați decizia să mergeți înainte, în loc să vă [illegible] asupra [illegible] sau pe împrejurările din trecut.

În loc să spuneți:

„N-am de făcut nu e vina mea",

spuneți:

„Este responsabilitatea mea să schimb lucrurile".

27. Poți conta pe mine

Chiar dacă s-ar putea să nu fiți persoana care se va ocupa personal de o anumită sarcină, asumați-vă responsabilitatea atunci când vă oferiți să aduceți pe cineva.

În loc să spuneți:

„Nu este [illegible] Vă rog [illegible] pe cineva care să vă [illegible]",

spuneți:

„Ce [illegible] pot [illegible] pentru [illegible] de [illegible]".

28. Alegeți să pierdeți?

[illegible] propunerea ei, folosiți cuvântul „aleg". Când nu sunteți mulțumiți de felul cum stau lucrurile, alegeți să le schimbați.

În loc să spuneți:

„Nu [illegible] ajuns aici",

spuneți:

„Aleg [illegible]".

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

V. ÎNCURAJEAZĂ COOPERAREA și APLANEAZĂ CONFLICTELE

Pe „dar" cu „și"

Luați decizia conștientă de a înlocui cuvântul „dar" cu „și" atunci când vorbiți cu dumneavoastră însăvă și cu alții. Observați că atunci când le permiteți ideilor să coexiste, în loc să le considerați în conflict, gândirea dumneavoastră „se deschide".

În loc să spuneți:

„Înțeleg ce un produs bun, dar e scump"

spuneți:

„Înțeleg că e un produs bun și este scump."

Și, haideți să reducem acest lucru!

Dacă de câte ori veți fi atenți pentru a-i ajuta pe ceilalți, simțindu-vă cooperarea bazată a ideilor, îndoiți cât de nebunești ar părea uneori dintre ele.

În loc să spuneți:

„Nu e posibil ca noi să mergem acolo."

spuneți:

„E o abordare neobișnuită, haideți să încercăm și să vedem unde ne duce."

Și, vă mai o dată, în loc

Când aveți nevoie de cooperarea altuiva, gândiți-vă cu ce l-ar ajuta aceasta pe celălalt, nu pe dumneavoastră. Puneți accentul pe avantajele de care se va bucura [illegible] dumneavoastră.

În loc să spuneți:

„[illegible]"

spuneți:

„[illegible]"

32. Primește ceea ce ceri

Faceți-vă obiceiul de a pune în fiecare zi cel puțin o întrebare referitoare la îmbunătățirea relațiilor.

În loc să spuneți:

„E [illegible]"

spuneți:

„[illegible]"

[illegible]

[illegible]

[illegible] animal [illegible].

În loc să spuneți:

[illegible]

spuneți:

„Iată ce pot face."

33. [illegible] limbajului

[illegible] pentru a arăta că aveți dorința să colaborați cu celălalt și nu să vă luptați cu el; arătați-i că sunteți de aceeași parte a barricadei și că lucrați ca o echipă.

În loc să spuneți:

„[illegible] Dar trebuie să mă respecți [illegible]"

spuneți:

„Avem niște scopuri comune importante. Hai să vedem cum putem colabora."

35. Invitați-i la ceva

[illegible] „invitați-i" să facă asta și dați-le posibilitatea să aleagă ce anume vor face.

În loc să spuneți:

„Iată ce va trebui să faci",

spuneți:

„Vă invit să alegeți abordarea cea mai potrivită pentru [illegible]"

36. Eu vă recomand

Ori de câte ori vreți să „vindeți" o idee, un serviciu [illegible] pentru o [illegible] vânzare.

În loc să spuneți:

„Un lucru pe care ați putea să-l luați în considerare [illegible]

spuneți:

„Vă recomand să..."

37. Cum îi se pare cuiva?

Ori de câte ori aveți impresia că altii se poartă nedrept cu dumneavoastră, apelați la simțul lor de corectitudine. În puținele cazuri în care vor proceda incorect, lăsați-o baltă.

În loc să spuneți:

„Am cu [illegible] cum consider eu de cuviință",

spuneți

„Având în vedere faptele, care ar fi modul cel mai corect de a rezolva acest lucru?"

38. Să priviți altfel acțiunile și ideile

În loc să sugerați că punctul de vedere al altcuiva este mai puțin corect decât al dumneavoastră, acceptați ideile noi alături de ale dumneavoastră. Apoi apreciați meritele ambelor abordări și sugerați o alternativă și mai bună.

În loc să spuneți:

„Nu sunt de acord cu tine"

spuneți:

„Înțeleg, și vreau să luăm în considerare și alte puncte de vedere."

CÂNDU-VOI ÎNVĂȚA LIMBAJUL POZITIV...

VI. VORBESC HOTĂRÂT

39. Ar trebui să se întâmple ceva și nu se întâmplă

Luați-vă angajamentul să respectați anumite date, ore și termene. Folosirea „ar trebui" avilă angajamentul și sună neclar.

În loc să spuneți:

„Ar trebui să facem asta până..."

spuneți:

„Voi face asta până..."

40. Faceți promisiuni și îndeplinește-le înainte de termen!

Ori de câte ori faceți un angajament, luați-vă o „marjă de siguranță". Apoi faceți celuilalt o surpriză plăcută, străduindu-vă să-i depășiți așteptările.

În loc să spuneți:

„Cred că pot să termin până pe la 2 sau 3",

spuneți:

„Voi termina înainte de 2."

41. Citește și ordine-mi ceea ce ți-am spus

Adesea ni se pare greșit de a verifica dacă ceilalți au înțeles corect. Aceasta este responsabilitatea noastră de a ne asigura că limba folosită este clară și ușor de înțeles.

În loc să spuneți:

„Înțelegi ce vreau să spun?", „Cred că m-am făcut înțeles?"

sau

„Hai să verificăm dacă ne-am înțeles bine; să facem o recapitulare."

42. Pune-ți în fiecare zi câte o „de ce" și câte o „de ce nu"

Ori de câte ori puneți cuiva o întrebare, mai întâi întrebați-vă pe dumneavoastră înșivă: „Oare este o întrebare de tipul da/nu?" În caz afirmativ, transformați-o într-o întrebare deschisă sau cu mai multe opțiuni.

În loc să spuneți:

„Aveți întrebări?",

spuneți:

„Ce întrebări aveți?"

43. Spuneți lucrurilor pe nume!

Trebuie să știți ce vreți să spuneți — și să spuneți. În loc să spuneți:

[illegible]

gândesc este acela că...",

spuneți:

„Eu cred că..."

Cum ne influențează LIMBAJUL POZITIV...

VEȚI SPUNE ADEVĂRUL

[illegible]

Cred, tot ceea ce spuneți este complet sincer, nu [illegible] și deschis.

[illegible]

„Ce vă spun adevărul...",

spuneți **ÎNTOTDEAUNA adevărul.**

45. Spuneți nu!

[illegible] tați sigur că vreți să l faceți, acordați-vă un răgaz de gândire. Decideți dacă puteți să l faceți cât se cuvine, dacă vă va face plăcere și dacă puteți termina fără să vă [illegible] nu vreți cu adevărat să faceți acel lucru, spuneți nu.

în loc să spuneți:

„Nu prea vreau, dar cred că voi accepta".

spuneți:

„Mă gândesc la o mai bună ocazie".

46. Nu spuneți niciodată „întotdeauna"

Fiți atenți la termenii cu caracter universal, cum sunt „întotdeauna", „niciodată", „totdeauna" și „nimic" și înlăturați-i din vocabularul dumneavoastră, mai ales când îi folosiți pentru a critica realizările dumneavoastră sau ale altora.

În loc de a spune:

„De fiecare dată când încerc să negociez cu el, totul merge prost. Întotdeauna ajung la o situație proastă și niciodată nu sunt în stare să câștig."

Spuneți:

„Deocamdată, rezultatele acestor de negociere nu sunt în cel mai rezultat pozitiv. Data viitoare voi folosi o altă abordare."

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

VIII. REVIN LA LUCRURILE DE BAZĂ

47. Învățați de la numele

Folosiți numele oamenilor, în mod conștient, de trei ori în cursul unei conversații. Când faceți cunoștință cu cineva folosiți-i numele imediat și rețineți-l. Când vă întâlniți cu cineva care e posibil să vă fi uitat numele, [illegible] și-ați uitat numele, rugați-l să vi-l reamintească.

În loc să spuneți:

„Îmi pare rău, dar nu pot s-mi [illegible] amintesc cum te cheamă".

spuneți:

„Bună, din nou. Eu sunt... Te rog, spune-mi din nou cum te cheamă."

48. Citește cu [illegible] magic!

Amintiți-vă să folosiți amabilitățile obișnuite în relațiile [illegible] atunci când considerați că [illegible] cuvintele de „te rog" și „mulțumesc".

În loc să spuneți:

„Ei [illegible] îl [illegible]".

spuneți:

„[illegible]".

49. Scuzați-vă ori [illegible]

[illegible] emoțională, [illegible] imediat [illegible] nici umoronale, evitați contrazicerile și întăriți respectul celorlalți față de caracterul dumneavoastră; priviți ade[illegible] [illegible] [illegible] [

CEI CARE FOLOSESC LIMBAJUL POZITIV...

[illegible] MÂNDRIA

50. Sunetul făcut de un om care bătea din palme

[illegible] sunt [illegible] mândru de [illegible]

în loc să spuneți:

„Sunt sigur că el știe că sunt mândru de el",

spuneți:

„Sunt mândru de tine."

CUPRINS

Mulțumiri 7
Despre titlul ediției originale 9
Introducere 11

I. Cei care folosesc limbajul pozitiv
Proiectează așteptări pozitive

1. Mi se face plăcere să 21
2. Vrei bucuria sau vrei frica? 25
3. Ți-ai dat de atâtea ori voie să greșești 29
4. De câte ori ți-ai făcut ceva ție 35
5. Refuzați să fiți neajutorați 39
6. „Tot timpul” sau „niciodată” 44
7. Nici o problemă 49
8. Profețiile cu privire
la propria persoană se împlinesc 54
9. Faceți-vă investițiile profitabile 58
10. Nimic nu este imposibil 62
11. Copiii sunt numai urechi 67

II. Cei care folosesc limbajul pozitiv
Îi apreciază pe cei care merită

12. Ce scuză aveți? 77
13. E doar părerea mea 83

14. E vorba de „norme" sau de eforturile
[illegible] ? . . . . . .
15. Ceea ce eu nu știu n-are cum să-l afecteze . . .
16. Ken și Spencer aveau dreptate! . . . . . .
17. Ai vârsta pe care îți dai . . . . . .

III. *Cei care folosesc limbajul pozitiv...*
Își rezolvă rapid

18. Oare istoria se repetă? . . . . . .
19. Pe jumătate gol sau pe jumătate plin? . . . . . .
20. [illegible] . . . . . .
21. [illegible] . . . . . .
22. [illegible] . . . . . .
23. [illegible] . . . . . .

[illegible]

24. Aveți grijă pe cine arătați cu degetul! . . . . . .
25. Folosiți timpul pe care-l aveți la dispoziție . . . .
[illegible]
reacționați la [illegible] . . . . . .
27. Poți conta pe mine . . . . . .
28. Alegeți să câștigați? . . . . . .

[illegible]

Încurajează cooperarea și aplanează conflicte

29. Gata cu „dar"! . . . . . .
30. Haideți să realizăm acest lucru! . . . . . .
31. Fă-mi o favoare, te rog . . . . . .
32. Primești ceea ce ceri . . . . . .

33. Prin urmare, ce PUTEȚI face? 197
34. [illegible] ..... [illegible]
35. Sunteți invitat! 206
36. Eu vă recomand 211
37. Chiar vi se pare corect? 217
38. Să privim altfel această problemă 222

VI. *Cei care folosesc limbajul pozitiv...*
Vorbesc hotărât

39. Ar trebui să se întâmple sau se va întâmpla? 231
40. [illegible] ..... [illegible]
41. Chiar ce înțeleg ei-ar vrea să spu[illegible] ..... [illegible]
42. [illegible] ..... [illegible]
[illegible] ..... [illegible]

VII. *Cei care folosesc limbajul pozitiv...*
Spun [illegible]

44. Ce să mă gândesc 257
45. Spuneți nu! 262
46. [illegible] ..... [illegible]

VIII. *Cei care folosesc limbajul pozitiv...*
Revin asupra lucrurilor de bază

47. Jocul de-a numele 275
48. Care este cuvântul magic? 280
49. Spuneți că vă pare rău 289

IX. *Cei care folosesc limbajul pozitiv...*
Acționează în mod diferit

50. Sunetul făcut de un om care bătea din palme . . 297

X. *Cei care folosesc limbajul pozitiv...*
Acționează acum

Mic ghid de note succinte 309

CURTEA VECHE PUBLISHING
str. Ion Ghica nr. 16, sc. 2, et. 2, București
tel: (021)222 57 26, (021)222 47 65
redacție: 0744 55 47 63
fax: 223 16 88
distribuție: (021)222 25 36
e-mail: redactie@curteaveche.ro
internet: www.curteaveche.ro

Tipărit la
S.C. NEDEA PRINT S.R.L., București
Tel: 021-685.05.14; Fax: 021-771.27.30
Mobil: 0744.384.598
E-mail: nedeaprint@hotmail.com